

Herausgeberinnen: Petra Völkel, Eva Weyer

Anke Pannier

Teamentwicklung in der Kindertagesstätte

Prozessbegleitung als Fortbildungsmodul

mit den Vertiefungsoptionen Wandel zum Familienzentrum und
Kompetenzen im vielfältigen Team



2. Auflage 2018

Evangelische Hochschule Berlin (EHB)

Quelle Titelbild: <https://pixabay.com/de/h%C3%A4nde-hintergrund-schwarz-bunt-565604/>

Inhalt

1.	Einleitung.....	6
2.	Struktur des Fortbildungsmoduls	7
3.	Teamarbeit im Kontext der Frühpädagogik	9
4.	Arbeit im Team	11
4.1.	Teamklima als Voraussetzung für die erfolgreiche Teamarbeit.....	11
4.2.	Erfolgsfaktoren gelingender Teamarbeit	11
5.	Teamentwicklungstraining	13
5.1.	Ziele und Anlässe des Teamentwicklungstrainings	13
5.2.	Klärungsbedarfe im Team	13
5.3.	Rahmenbedingungen für eine Teamentwicklung	13
5.4.	Klärungsphasen des Auftrages	14
5.5.	Instrumente zur Diagnose der Teamsituation.....	14
5.6.	Entwicklung von Kompetenzen im Team	15
5.7.	Arbeitsmethoden.....	16
5.8.	Kompetenzen der Teamentwickler_innen	16
6.	Informationen zum Aufbau der Fortbildungsmodule	19
6.1.	Warmup / Feedback	19
6.2.	Zeitmanagement	19
6.3.	Bedarfserhebung	19
6.4.	Evaluation	21
6.5.	Weiterführende Literatur	21
6.6.	Prüfung	22
6.7.	Praxistransfer / Review	22
7.	Kompetenzen im Grundlagenteil: Zusammenarbeit im Team	23
8.	Grundlagenteil Tag 1: Teamarbeit, Ressourcen im Team	24
8.1.	Übersicht	24
8.2.	Einstieg: Klärung der gegenseitigen Erwartungen und Ziele.....	24
8.3.	Einstieg: Vorstellungsrunde „Das Geheimnis der Namen“	25
8.4.	Ressourcen im Team	25
8.5.	Ergänzung: Spiel „Kuhhandel“	26
8.6.	Einstieg: Was kennzeichnet ein gutes Team?	26
8.7.	Teamdefinition: Was ist ein Team?	27

8.8.	Praxisaufgabe: Lerntagebuch zur Arbeit im Team	29
8.9.	Abschlussreflexion:.....	29
9.	Grundlagenteil Tag 2: Teamentwicklung, Teamkommunikation (Feedback)	30
9.1.	Übersicht	30
9.2.	Einstieg	30
9.3.	Warm up: Mein schönstes Erlebnis im Team	30
9.4.	Auswertung der Praxisaufgabe	30
9.5.	Übung: Erstellung eines Teambildes	31
9.6.	Theoretische Einführung: Phasen der Teamentwicklung.....	32
9.7.	Theoretische Einführung: Feedback geben und nehmen	33
9.8.	Theoretische Einführung: Feedbackregeln:.....	35
9.9.	„Der heiße Stuhl“	35
9.10.	Praxisaufgabe: Feedbackmethode in der Praxis	36
9.11.	Abschlussreflexion / Zusammenfassung	37
10.	Grundlagenteil Tag 3: Kommunikation im Team (TZI)	38
10.1.	Übersicht	38
10.2.	Einstieg	38
10.3.	Warm up: Eine Karte findet mich	38
10.4.	Auswertung der Praxisaufgabe	38
10.5.	Theoretische Einführung: TZI – Themenzentrierte Interaktion (Ruth Cohn)	38
10.6.	Übung zum Thema TZI.....	42
10.7.	Praxisaufgabe: Anwendung des TZI Modell auf die Situation in der Praxis	44
10.8.	Strategien für eine gelungene Kommunikation	44
10.9.	Präsentation und Übung zum Thema „Strategien für eine gelungene Kommunikation“ 44	
10.10.	Abschlussreflexion / Zusammenfassung	45
11.	Grundlagenteil Tag 4: Rollen im Team, Kooperation im Team	46
11.1.	Übersicht	46
11.2.	Einstieg	46
11.3.	Warm up.....	46
11.4.	Auswertung der Praxisaufgabe	46
11.5.	Übung zum Thema Rollen im Team: Turmbau-Übung.....	46
11.6.	Abschlussreflexion der Übung „Turmbau“	48
11.7.	Theoretische Einführung: Rollen im Team:	49

11.8.	Kooperation im Team	50
11.9.	Praxisaufgaben für die Vertiefungsoptionen	52
11.10.	Abschlussreflexion / Zusammenfassung	52
12.	Vertiefungsoption 1: Wandlung zum Familienzentrum	53
13.	Vertiefungsoption Familienzentrum Erster Tag	56
13.1.	Übersicht	56
13.1.	Einstieg	56
13.2.	Warm up.....	56
13.3.	Reflexion der Vergangenheit: Wo kommen wir her?.....	56
13.4.	Analyse der aktuellen Anforderungen (Auswertung der Praxisaufgabe).....	57
13.5.	Entwicklung einer gemeinsamen Teamvision	58
13.6.	Praxisaufgabe: Unsere Kita 20...	60
13.7.	Abschlussreflexion / Zusammenfassung	61
14.	Vertiefungsoption Familienzentrum Zweiter Tag	62
14.1.	Übersicht	62
14.2.	Einstieg	62
14.3.	Warm up.....	62
14.4.	Erstellen eines gemeinsamen Teambildes „ Unsere Teamvision“ (Refreshing).....	62
14.5.	Zurück (und) in die Zukunft Teil 2.....	63
14.6.	Vom Ziel zur Umsetzung.....	63
14.7.	Ergänzung: Glas-Analyse zum Thema: Wandlung zum Familienzentrum	64
14.8.	Abschluss	65
14.9.	Übergang	65
15.	Prüfung	67
15.1.	Prüfungsvorbereitung (Selbstlernzeit)	67
15.2.	Prüfung: Abschlusskolloquium	68
15.3.	Review	69
16.	Vertiefungsoption 2: Kompetenzen im vielfältigen Team.....	70
17.	Vertiefungsoption Kompetenzen im vielfältigen Team Erster Tag	72
17.1.	Übersicht	72
17.2.	Einstieg	72
17.3.	Erzieher_in: Beruf oder Berufung.....	72
17.4.	Meine Interessen und Fähigkeiten / Meine Kompetenzen.....	73
17.5.	Welche Kompetenzen sind bei uns vorhanden und werden genutzt?	73

17.6.	Praxisaufgabe zwischen den Fortbildungstagen	74
17.7.	Abschlussreflexion/Zusammenfassung	75
18.	Vertiefungsoption Kompetenzen im Vielfältigen Team Zweiter Tag	76
18.1.	Übersicht	76
18.2.	Einstieg	76
18.3.	Warm-up.....	76
18.4.	Auswertung der Praxisübung: Zugehörigkeiten explorieren.....	76
18.5.	Teamkultur: Einführung in das Riemann – Thomann Kreuz.....	77
18.6.	Analyse der eigenen Teamkultur.....	78
18.7.	Einführung in das Wertequadrat nach Schulz von Thun	79
18.8.	Zukunftsspaziergang.....	80
18.9.	Abschluss und Übergang	81
19.	Prüfung	82
19.1.	Prüfungsvorbereitung (Selbstlernzeit)	82
19.2.	Prüfung: Abschlusskolloquium	83
19.3.	Review	83
20.	Literatur	84

1. Einleitung

Im Projekt Bezert_Päd sind Fortbildungsmodule durchgeführt worden, die jeweils von Trägern von Kindertagesstätten angefragt wurden und speziell für sie konzipiert wurden. So entstand das Fortbildungskonzept „Ressourcen- und prozessorientierte Teamentwicklung“, das in dieser Publikation vorgestellt wird. Es handelt sich dabei um ein Angebot, das sich formal-inhaltlich zwischen einer Fortbildung und einer Prozessbegleitung bzw. einem Coaching bewegt. Konkret realisiert wurde es in zwei verschiedenen Fortbildungsveranstaltungen, die mit dem gleichen Grundlagenteil starten und darauf aufbauend eine der beiden Vertiefungsoptionen anschließen. Die Vertiefungsoptionen haben zwei unterschiedliche Schwerpunkte, zum einem das Thema „Kompetenzen im vielfältigen Team“ zum anderen das Thema „Wir sind ein Haus – Entwicklung als Familienzentrum“¹. Über mehrere Monate haben sich dabei im einen Fall ein ganzes Team, im anderen Fall Delegierte des Teams aus den verschiedenen Aufgabenbereichen, mit ihren aktuellen Situationen, Problem- und Zielstellungen beschäftigt.

Aus diesen beiden Fortbildungen hat sich ein Fortbildungskonzept ergeben, das hier mit Ablaufplänen und Materialien, sowie einem Theorieteil zur Arbeit im Team und mit Teams (Kapitel 3-5) dargestellt wird. Das Konzept kann als Grundlage für verschiedenste Teamfortbildungen genutzt werden.

In allen Fortbildungen spielen nicht nur inhaltlich-theoretische Anliegen eine Rolle – neben den Fachkompetenzen werden auch immer soziale und personale Kompetenzen eingebracht und entwickelt und sollten daher von der leitenden Person berücksichtigt und in der Konzeption der Veranstaltung ihren Platz finden. Bei Teamfortbildungen, um die es hier gehen soll, ist dies noch einmal verstärkt gegeben. Ein Team kommt zur Fortbildung mit einer besonderen Geschichte, mit teilweise langjährigen persönlichen Beziehungen, mit einer eigenen Kommunikationskultur und Gruppendynamik und mit individuellen Kompetenzen, Erwartungen und Befindlichkeiten. Zusätzlich gibt es eine Fragestellung die bearbeitet, eine Situation oder Prozesse, die verändert werden sollen. Eine Veränderung kann jedoch nur stattfinden, wenn sie vom Team gewünscht ist, wenn es ein gemeinsames Verständnis darüber gibt, so dass sie gemeinsam getragen werden kann.

Teamentwicklungsprozesse gehören also zu den hier konkret durchgeführten wie zu allen anderen Teamfortbildungen dazu. In diesem Fortbildungskonzept werden wichtige Bausteine solcher begleiteter Prozesse erläutert und theoretisch begründet. Dazu kommen Materialien und Übungen für die Durchführung einer solchen Fortbildung.

¹ Ein drittes Fortbildungsmodul wurde unter dem Titel „Bildungsprozesse von Kindern in den ersten drei Lebensjahren pädagogisch begleiten“, Weitere Informationen und Materialien dazu können in der Rubrik *Publikationen* unter www.bezert.eh-berlin.de kostenfrei heruntergeladen werden.

2. Struktur des Fortbildungsmoduls

Bezert_Päd ist ein Forschungs- und Entwicklungsprojekt, das an der Evangelischen Hochschule Berlin (EHB) durchgeführt wird. Es wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert im Rahmen des Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“, kofinanziert aus den Mitteln des Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union.

Bezert_Päd hat es sich zur Aufgabe gemacht, kompetenzorientierte, bedarfsgerechte Fortbildung für pädagogische Fachkräfte im Bereich der Erziehung, Bildung und Betreuung von Kindern an der Hochschule anzubieten. Damit positioniert sich die Hochschule als Anbieterin von Angeboten lebenslangen Lernens. Die Zertifikatskurse werden Fortbildungsmodule genannt, um deutlich zu machen, dass es sich um eine Fortbildung handelt, die aber auch den Rahmenbedingungen eines Moduls in einem Studiengang, in diesem Fall der Kindheitspädagogik, entspricht und bei Bedarf mit den entsprechenden Credit Points anerkannt werden kann. Wie unsere Untersuchungen ergeben haben, handelt es sich dabei um ein attraktives Format gerade für pädagogische Fachkräfte, die viel und regelmäßig Fortbildungen besuchen, für die ein ganzes Studium aber oft zu viel Aufwand bedeutet und zudem zu wenig Anreize bietet, da ein beruflicher Aufstieg oder bessere finanzielle Bedingungen dadurch kaum möglich sind. Im Folgenden wird das im Projekt entwickelte und erprobte Teamentwicklungsmodul „Ressourcen- und prozessorientierte Teamentwicklung“ vorgestellt. Es handelt sich dabei um ein längerfristiges Qualifizierungsangebot für pädagogische Fachkräfte, in dem die Teilnehmer_innen bezogen auf die gemeinsame Arbeit Teamprozesse reflektieren und entwickeln können.

Das Weiterbildungsmodul enthält einen Grundlagenteil, welcher den inhaltlichen Fokus auf der Analyse und Weiterentwicklung der Arbeit im Team hat. Darauf aufbauend werden zwei Optionen zur weiteren inhaltlichen Vertiefung dargestellt, die zum einen das Thema „Zielentwicklung und Visionen“ (am Prozess „Wir sind ein Haus – Entwicklung als Familienzentrum“) und zum anderen das Thema „Anerkennung von Heterogenität und Ressourcen im Team“ (am Prozess „Kompetenzen im vielfältigen Team“) fokussieren und sich aus den Bedarfen der jeweiligen Einrichtung ergeben haben. Die inhaltliche Gestaltung und angewendeten Methoden sind nutzbar für Teams, die sich in einem Zielentwicklungsprozess befinden und Unterstützung in der Zielentwicklung und Motivationsarbeit in Anspruch nehmen möchten oder für die Arbeit mit Teams, die sich mit Diversität beschäftigen und sich einer Analyse ihrer Ressourcen bezogen auf die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter_innen und deren Anerkennung widmen möchten.

Jedes Fortbildungsmodul (Grundlagenteil plus eine der Aufbau-Optionen) umfasst einen Workload von insgesamt 150 Stunden. Darin sind 50 Stunden Präsenzzeit (2 Stunden für die Bedarfserhebung und 48 Stunden Seminarzeit) enthalten, eine Selbstlernzeit mit Praxisaufgaben von 60 Stunden, sowie 30 Stunden, die für die Prüfungsvorbereitung und die Prüfung veranschlagt werden (s. Abbildung 1), des Weiteren wird zur Sicherung der Nachhaltigkeit ein Reviewtermin durchgeführt (10 Stunden).

Für den Grundlagenteil schlagen wir in den Kapiteln 7 bis 10 vier ganze Seminartage vor, zwischen denen jeweils Praxisaufgaben bearbeitet werden. Die Vertiefungsoptionen (Kapitel 11 bis 14) sind als weitere zwei Seminartage konzipiert, so dass jedes Fortbildungsmodul insgesamt aus sechs Seminartagen zuzüglich je eines weiteren Termins für die kompetenzorientierte Prüfung (Kapitel 18) und einem Reviewtermin besteht.

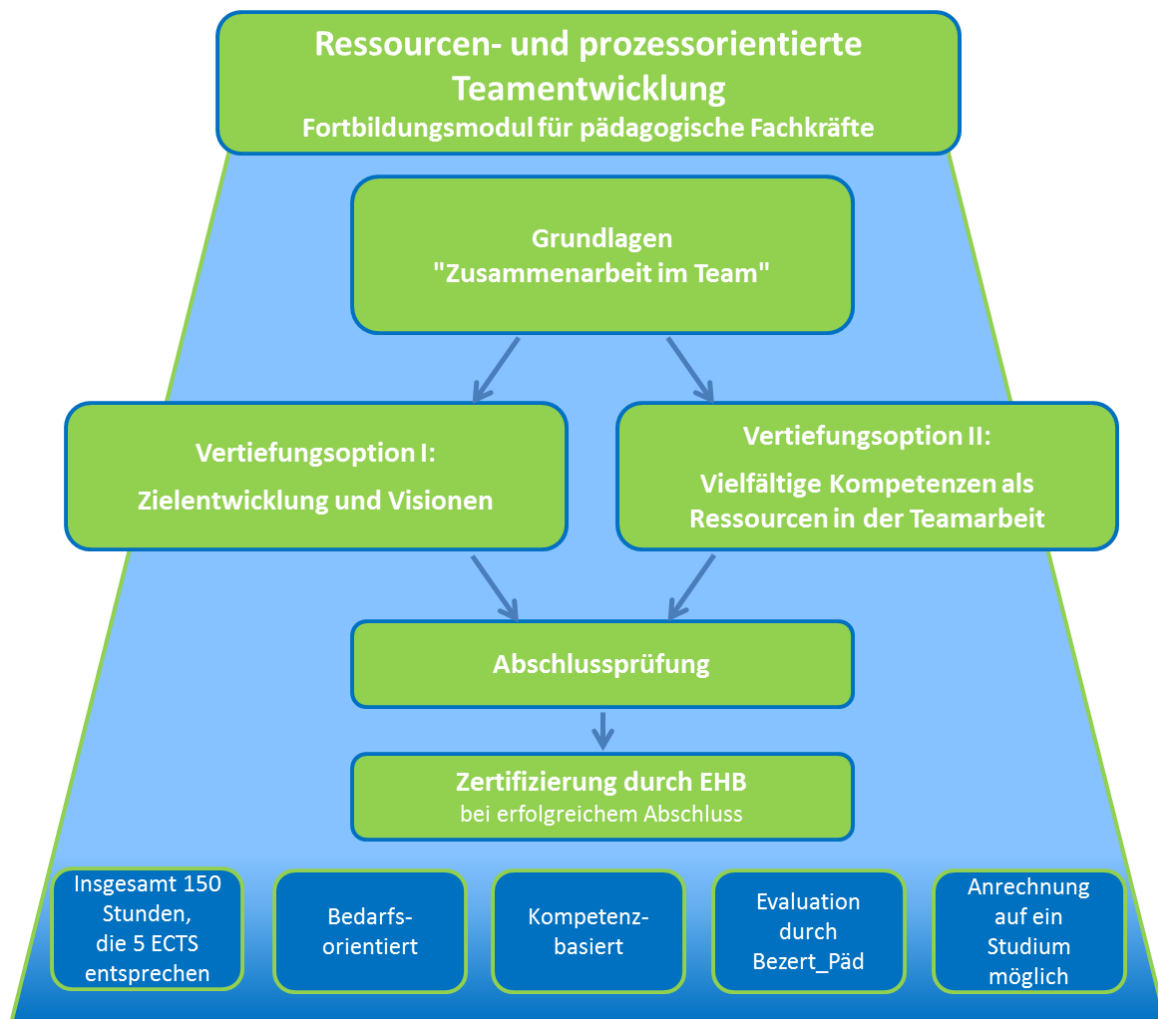


Abbildung 1: Aufbau der Fortbildungsmodule

3. Teamarbeit im Kontext der Frühpädagogik

Erzieher_innen sind für die Bildung, Betreuung und Erziehung von Kindern in kindheitspädagogischen Einrichtungen zuständig. Die Anforderungen in Bezug auf die pädagogische Qualität sind gesellschaftlich und politisch in den letzten Jahren enorm gestiegen. Aktuell zählt dazu vor allem der Ausbau der Kindertagesbetreuung für Kinder unter drei Jahren, die Weiterentwicklung vieler Kindertagesstätten zu Familienzentren und der Wandel zu inklusiven Einrichtungen. Teams werden größer, multiprofessioneller und vernetzen sich weiter. Um auf die Anforderungen reagieren zu können müssen Teams in Kindertagesstätten umfassende und schnelle Antworten finden. Gelingende multidisziplinäre Zusammenarbeit kann ein erfolgversprechender Faktor sein, diesen Anforderungen zu begegnen.

Für wesentliche Prozesse in der pädagogischen Arbeit ist Teamarbeit ein wichtiger Einflussfaktor, der in konkreter Wechselbeziehung zur pädagogischen Arbeit steht.

So formuliert Pesch zur Bildungs- und Erziehungsarbeit, dass sie vor allem dann gut gelingt, wenn Erzieher und Erzieherinnen in der Teamarbeit Prozesse gestalten und erleben können, die sie analog dazu auch in der Arbeit mit Kindern umsetzen bzw. anstreben wollen (vgl. Pesch 2014). Daraus lässt sich schlussfolgern, dass Pädagog_innen, die Sorge dafür tragen sollen, dass Kinder zuverlässige Beziehungen zu den pädagogischen Fachkräften und zu anderen Kindern aufbauen, analog auch selbst in einem Team eingebunden sein sollten, welches zuverlässige Arbeitsbeziehungen untereinander aufbaut. Die Anforderung Kindern ein anregendes und entwicklungsförderndes Umfeld zu erschließen bedeutet für die Fachkraft bestenfalls selbst in einem inspirierenden, engagierten Umfeld zu arbeiten. Teamarbeit kann eine wichtige Basis und Inspirationsquelle sein, um pädagogische Arbeit gemeinsam erfolgreich umzusetzen.

Auf der strukturellen Ebene hat Teamarbeit Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und die Gesundheit von pädagogischen Fachkräften. Die Studie „Strukturqualität und Erzieher_innengesundheit in Kindertagesstätten“ (STEGE) aus den Jahren 2010 - 2012 hatte zum Ziel die Risiko- und Belastungsfaktoren sowie die Ressourcen von Erzieher_innen in Kitas zu erheben. Diese Studie kommt unter anderem zu dem Ergebnis, dass das Teamklima einen relevanten Einfluss auf die Gesundheit der Fachkräfte hat. Als konkrete Einflussfaktoren sind hier der Austausch im Team, das Erarbeiten von gemeinsamen Lösungswegen, die kollegiale Anerkennung sowie die Verlässlichkeit im Team genannt (vgl. Alice Salomon Hochschule Berlin 2012).

Die im September 2014 erschienene AQUA Studie („Arbeitsplatz und Qualität in Kitas“) belegt ebenfalls, dass das Teamklima eine sehr wichtige Rolle im Arbeitsleben der pädagogischen Fachkräfte spielt. 93,8 Prozent der befragten Kräfte geben an, dass ihnen das Klima in einer Einrichtung absolut bzw. sehr wichtig ist. Alle untersuchten Personengruppen äußerten, dass ein gutes Teamklima eine höhere Zufriedenheit mit der Arbeit, eine höhere Bindung an den Arbeitsplatz und an den Beruf einher geht sowie ein höheres Engagement zur Folge hat (vgl. Schreyer et al. 2014).

Darüber hinaus geben neuere Studien der Neurobiologie Hinweise auf die wesentliche Bedeutung einer gelingenden Teamarbeit. Die gegenseitige kollegiale Unterstützung ist eines der wichtigsten Schutzfaktoren für die Gesundheit am Arbeitsplatz, z.B. gegen das zunehmende Burnout-Syndrom. Die neurobiologischen Erkenntnisse belegen, dass für die Aktivierung des Motivationssystems des menschlichen Körpers und die Freisetzung seiner Botenstoffe soziale Akzeptanz erforderlich ist. Mitarbeiter_innen brauchen nicht nur aus humanitären sondern auch aus neurobiologischen Gründen soziale Unterstützung von Kollegen und Vorgesetzten. Daraus lässt sich folgern, dass Berufstätige dort

am schnellsten erkranken, wo sie weder von ihren Kund_innen / Klient_innen noch von Kolleg_innen oder Vorgesetzten Unterstützung erhalten (vgl. Bauer 2013).

Aus den verschiedenen Forschungsergebnissen lässt sich also zusammenfassen, dass Teamarbeit einen erheblichen Einfluss auf die verschiedenen Ebenen im Arbeitsfeld von Erzieher_innen hat. Maßgeblich trägt sie zu einer Steigerung der Qualität und Effektivität der pädagogischen Fachkräfte bei und ist somit ein wichtiger Faktor bei dem Vorhaben aktuellen Anforderungen mit Innovation zu begegnen. Für Mitarbeiter_innen und Führungskräfte ist es somit lohnend, wenn nicht unverzichtbar, Teamarbeit in den Blick zu nehmen, regelmäßig zu reflektieren und ggf. neu auszurichten. Dafür braucht es Kenntnisse über die Bedeutung von Teamarbeit und Motivation und Ideen in Bezug auf die Entwicklungsmöglichkeiten von Teams.

4. Arbeit im Team

4.1. Teamklima als Voraussetzung für die erfolgreiche Teamarbeit

Eine wesentliche Bedeutung für die erfolgreiche Arbeit im Team hat, wie unter anderem die STEGE- und die AQUA Studie belegen, das sogenannte Teamklima. Doch was genau ist unter diesem Begriff zu verstehen und wie kann darauf Einfluss genommen werden? Aufgrund der wesentlichen Bedeutung soll dieser Aspekt noch mal besonders fokussiert werden.

Laut Brodbeck und Kollegen (2000) wird mit der zunehmenden Komplexität der Anforderungen auf Organisationen und ihr Umfeld eine optimale Kombination eines breiten Spektrums individueller Ressourcen (z.B. Fertigkeiten, Fähigkeiten und Wissen) immer wichtiger, um die gesetzten Ziele zu erreichen. Diese Ressourcen bilden sich vor allem in Teams ab.

„Gruppen sind prinzipiell leistungsfähiger und zuverlässiger als Individuen, denn sie können aus dem Fundus der Ressourcen mehrerer Personen schöpfen und sie überleben die in der Regel zeitlich begrenzte Mitarbeit einzelner Personen“ (Brodbeck et al. 2000, S. 2).

Jedoch zeigt sich in der Praxis, dass die verteilten Ressourcen nicht automatisch gut genutzt werden und synergetische Effekte keine Selbstverständlichkeit sind. Mitarbeiter_innen sollten in der Lage sein, ihre Fachkompetenz im Gruppenkontext bestmöglich zu mobilisieren. Voraussetzungen sind, dass sie mit den Zielen der Einrichtung einverstanden sind und ein Bewusstsein über die eigene Rolle haben. Sie brauchen eine gute Führung und müssen in einem positiv erlebten Kontext eingebunden sein. Dann kann Teamarbeit eine wichtige Ressource für die Arbeitszufriedenheit und Gesundheit der Mitarbeiter_innen in pädagogischen Einrichtungen sein. Somit ist es für Mitarbeiter_innen und Leistungskräfte lohnend, wenn nicht unverzichtbar, Teamarbeit in den Blick zu nehmen, regelmäßig zu reflektieren und ggf. neu auszurichten. Nur dann fördert Teamarbeit auch die sogenannten „weichen“ Humanfaktoren wie Partizipation, Anstrengungsbereitschaft, Lernmotivation, Loyalität und Kreativität der Mitarbeiter_innen. Diese personalen Kompetenzen sind von zentraler Bedeutung für Leistung, für Veränderung und Innovation und letztlich auch für den Erfolg von Teams und der ganzen Einrichtung. Damit Teamarbeit den erwünschten Beitrag zum Erfolg der Organisation leisten kann, müssen die individuellen Gruppenmitglieder konstruktiv und produktiv zusammenwirken.

4.2. Erfolgsfaktoren gelingender Teamarbeit

Seit den Anfängen der Gruppenforschungen hat sich der Begriff „Team“ deutlich gewandelt. Aktuell ist sich die Forschung „einig darin, dass sie Teams als komplexe, lernfähige, dynamische Systeme verstehen. Diese existieren in einem Kontext, sind also ihrerseits Bestandteil größerer Systeme. Diese wiederum bestehen aus Menschen, Aufgaben, Technologien und Settings. In diesem Kontext und über die Zeit hinweg durchlaufen Teams und ihre Mitglieder immer neue Zyklen von Veränderungen. Die Teammitglieder interagieren untereinander, ändern das Team und ihre Umwelt in einer Art und Weise, die komplexer ist, als dass man sie mit einfachen Ursachen-, Wirkungs-, Sichtweisen erfassen könnte“ (Ilgen, u.a. 2005 zitiert nach Diedrichs et al. 2012, S. 21). Diese Darstellung verdeutlicht, wie komplex der Zugang zur Teamforschung heute ist. Einigkeit besteht darin, dass sich Teams und ihre Zusammenarbeit im Laufe der Zeit permanent verändern.

Positive Effekte in der Teamarbeit können durch eine **heterogene Zusammensetzung** des Teams erreicht werden. Heterogen zusammengesetzte Teams arbeiten bei kreativen und anspruchsvollen

Aufgaben erfolgreicher. Allerdings benötigen diese in der gemeinsamen Startphase mehr Zeit, um eine gemeinsame Arbeitsbasis zu entwickeln (vgl. Wegge 2003).

Kuhn zeigt auf, dass **Ressourcen** wie Geld, Zeit, Arbeitsmittel, die dem Team zur Verfügung stehen sowie die Anzahl der Teammitglieder den Erfolg der Zusammenarbeit ebenfalls beeinflussen (vgl. Kuhn 2009).

Die **klare Rollenverteilung** ist ein weiterer ausschlaggebender Faktor. Nur wenn jedes Teammitglied und die Führungskraft die Erwartungen an die jeweils eigene Rolle kennen, kann diese entsprechend ausgefüllt werden (vgl. Kuhn 2009).

Des Weiteren hat die **Kommunikation** im Team einen wesentlichen Einfluss auf die Zusammenarbeit. Erfolgreiche Teams sind in der Lage effizient zu kommunizieren. Darüber hinaus sind sie in der Lage auf der Metaebene Kommunikationsstrukturen zu reflektieren und Störungen zu beseitigen. So gelingt es ihnen die inneren Bilder in Bezug auf die Zusammenarbeit, die jeweiligen Rollenerwartungen und die Ziele miteinander abzugleichen und einander zugänglich zu machen (vgl. Diedrichs, et al 2012).

Zusammenfassend kann davon ausgegangen werden, dass eine gute Teamarbeit möglich ist, wenn die Wichtigkeit der geteilten bzw. gemeinsamen Ziele von allen akzeptiert wird, die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden sowie eine eindeutige Führung vorhanden ist.

5. Teamentwicklungstraining

Dieses Kapitel soll als Überblick dienen, um die verschiedenen wichtigen Aspekte aufzuzeigen, die bei Teamentwicklungstraining bedacht werden sollten oder auftauchen können. Nicht alle können hier ausführlicher erläutert werden. Vieles wird jedoch in den späteren Kapiteln wieder aufgegriffen und ist durch entsprechende Verweise gekennzeichnet.

5.1. Ziele und Anlässe des Teamentwicklungstrainings

Kompetenzorientiertes Teamentwicklungstraining hat zum Ziel, Einfluss auf die oben genannten Prozesse in der Teamarbeit zu nehmen und diese gezielt und systematisch zu stärken. Teamtraining kann zu einer Verbesserung der Zusammenarbeit und zur Steigerung der Leistungsfähigkeit bei bestehenden Teams führen.

Folgende Ziele können mit einer Teamentwicklung in den Fokus genommen werden (vgl. Bernitzke 2009):

- Effizienzsteigerung und Optimierung von Teams
- Motivationssteigerung der Teammitglieder
- Klärung von Störungen im Team
- Sensibilisierung für Teamprozesse
- Stärkung des Wir - Gefühls und gegenseitige Unterstützung
- Verbesserung des Rollenverständnisses und der Wahrnehmung von Teamrollen
- Weiterentwicklung von Kommunikationsprozessen zwischen den Teammitgliedern
- Beseitigung von Konflikten und Verbesserung der Fähigkeiten, positive Nutzung von Konflikten
- Weiterentwicklung der Problemlösefähigkeit
- Beziehungsklärung und -verbesserung
- Stärkung der Vertrauensbasis

5.2. Klärungsbedarfe im Team

Da die Entwicklung von Teams prozesshaft abläuft, kann ein Team im Verlauf der Zusammenarbeit phasenweise Stagnation, Dysfunktionalität oder weitere Blockierungen erleben. Folgende Schwierigkeiten sind häufig in Teams vorhanden (vgl. Gellert / Nowak 2010):

- Störung in der Kommunikation (ineffektive Teamsitzungen, Konflikte)
- Ungenügende Einbeziehung der Mitarbeiter_innen in Entscheidungsprozesse
- Zielausrichtung, z.B. bei schwindender Identifikation der Mitarbeiter_innen mit den Zielen
- Leistungsabfall, Resignation und nachlassendes Engagement
- Ungeklärte Rollenverteilung

Differenzen bezüglich der wünschenswerten Arbeitsorganisation

5.3. Rahmenbedingungen für eine Teamentwicklung

Erfolgreiche Teamarbeit hat eine partizipative Zusammenarbeit als Basis. Mit dem Team und der Leitung sollten folgende Punkte geklärt werden, um den Prozess erfolgreich gestalten zu können (vgl. Gellert / Nowak 2010):

- Die Leitung der Einrichtung muss voll und glaubwürdig hinter den Teamentwicklungsmaßnahmen stehen.
- Für eine erfolgreiche Teamentwicklungsmaßnahme bedarf es einer gründlichen Problemdiagnose und klare Zielvereinbarungen.
- Das Team muss ein gemeinsames Interesse an der Teamentwicklung haben.
- Vereinbarte Regeln müssen von allen Teammitgliedern eingehalten werden (z.B. Vertraulichkeit).
- Der Dialog sollte offen gestaltet werden.
- Konflikte im Team weisen auf Blockaden hin und es sollte die Bereitschaft bestehen, diese zu lösen.
- Das Team sollte wertschätzend miteinander umgehen, Hierarchien, Formalien müssen für den Prozess in den Hintergrund treten oder zum Thema gemacht und reflektiert werden.
- Zwischenergebnisse, Vereinbarungen und Erfolge müssen festgehalten und visualisiert werden.
- Vereinbarte Veränderungsprozesse müssen umgesetzt, reflektiert und weiterentwickelt werden.
- Die Leitung der Fortbildung muss vom Team und von der Leitung akzeptiert werden.

5.4. Klärungsphasen des Auftrages

Für jedes Beratungs- und Entwicklungssetting ist es erforderlich, den Auftrag zu klären und zu definieren. Folgende Punkte sollten thematisiert und vereinbart werden (vgl. Gellert / Nowak 2010, Schmidt-Tanger 2009)

- Klärung des Handlungsbedarfes
- Kooperationsbereitschaft der Teilnehmer_innen
- Festlegung der Ziele und Grenzen
- Erarbeitung von Erfolgskriterien
- Zeitlicher Rahmen und Rahmenbedingungen
- Verabredung der Vertraulichkeit

Grundsätzlich sollte vorab auf der Leitungsebene geklärt werden inwieweit diese bereit ist, Zukunftsentscheidungen und Vereinbarungen des Teams zu integrieren und umzusetzen.

5.5. Instrumente zur Diagnose der Teamsituation

Zur Erhebung der Teamsituation können folgende Diagnoseverfahren genutzt werden:

- Durchführung von Interviews, Einzeln oder in Gruppen
- Verhaltens- und Prozessanalysen
- Einsatz von Stimmungsbarometer, Fragebögen, Einschätzungsskalierungen
- Projektive und semiprojektive Verfahren (Erstellen von Collagen, Rollenspiele)
- Teamdiagnoseinventare (prozessanalytische oder strukturanalytische Verfahren)
- Soziometrische Verfahren
- Standardisierte Befragungen

Im Falle der beiden Fortbildungsmodule im Projekt Bezert_Päd wurden jeweils vorher und nachher standardisierte Befragungen durchgeführt, in denen die Teilnehmenden die eigenen Kompetenzen, sowie ihr Interesse an und Wissen über zentrale Themen mit Hilfe eine Ratingskala einschätzen sollten (vgl. Kapitel 6).

5.6. Entwicklung von Kompetenzen im Team

In einem Teamtraining können verschiedene Kompetenzen entwickelt werden, die in Abb. 2 dargestellt werden.

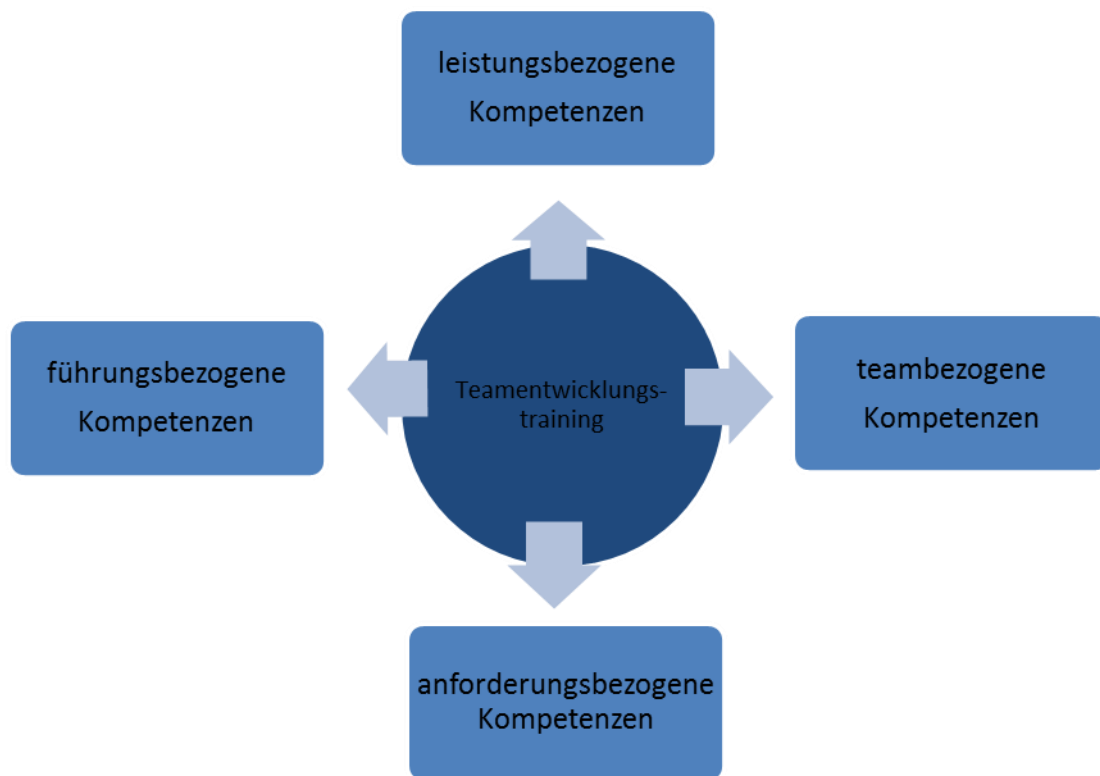


Abbildung 2: Inhalte eines Teamentwicklungstrainings (vgl. Bernitzke 2009)

:

Anzumerken ist hier, dass es sich bei Teamentwicklung um einen Prozess handelt und die einzelnen Bereiche unmittelbar miteinander verbunden sind. Somit kann dieses Modell nur eine Schwerpunktsetzung verdeutlichen, nicht aber den gesamten Prozess abbilden.

Die **leistungsbezogenen Kompetenzen** beziehen sich auf die Steigerung der Teamleistung. Inhalte können die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems oder eine Umfrage zu Zufriedenheit und Bedürfnissen von Eltern sein.

Die Entwicklung von **teambezogenen Kompetenzen** bezieht sich direkt auf die Zusammenarbeit im Team bzw. auf Prozesse, die im Team selbst gelöst werden müssen. Dies können z.B. Konfliktlösungen, Gestaltung von Kommunikationsprozessen, Aufbau einer Vertrauenskultur oder Maßnahmen zur Entwicklung einer Teamidentität sein.

Die **führungsbezogenen Kompetenzen** sollten bei allen Teammitgliedern entwickelt werden, da alle in bestimmten Bereichen Verantwortung tragen. Zu diesen Kompetenzen gehört das Erarbeiten von Lösungsstrategien, Präsentationskompetenzen, Leitung und Moderation von Gesprächen und Sitzungen.

Die **anwendungsbezogenen Kompetenzen** werden durch die Entwicklung neuer Konzepte und Arbeitstechniken, sowie die Auseinandersetzung mit dem Umgang von Diversität im Team angesprochen.

5.7. Arbeitsmethoden

In den Veranstaltungen zur Teamentwicklungen kommen verschiedene Arbeitsmethoden zum Einsatz: Grundsätzliche Abstimmungen und Diskussionen finden in der gemeinsamen **Arbeit im Plenum** statt, z.B. Informationsvermittlung, gemeinsame Erarbeitung von Problemlösungsstrategien, Vorstellen von Ergebnissen aus Kleingruppen.

Komplexere Prozesse werden durch die **Arbeit in Kleingruppen** bewältigt, in dem Teilbereiche aufgeteilt, getrennt bearbeitet und abschließend im Plenum zusammengeführt werden.

Prozesse, in denen konkret eine Meinungsabfrage des einzelnen Teammitgliedes in den Gesamtzusammenhang einfließen soll, finden in **Einzelarbeit** statt. Des Weiteren bietet sich Einzelarbeit für jegliche Selbstklärungsprozesse an. Die Ergebnisse werden meist über eine Kleingruppe in das Plenum eingebracht.

Des Weiteren **können Selbsterfahrungsgruppen und gruppendynamische Übungen** zum Einsatz kommen, um Erfahrungen mit sich oder anderen zu machen.

5.8. Kompetenzen der Teamentwickler_innen

Die wesentliche Grundlage für die Durchführung von Teamentwicklung ist die Persönlichkeit der Teamentwickler_innen und die Haltung, die diese dem Team entgegen bringen. Teamentwicklung bedeutet die Begleitung eines Teams, das sich auf den Weg macht, Veränderungsprozesse einzuleiten und durchzuführen. Die Aufgabe der Teamentwickler_innen besteht darin Teams zu unterstützen, zu beraten und zu begleiten. Teamentwickler_innen müssen in der Lage sein, den Ist-Stand eines Teams zu erfassen, Veränderungsprozesse zu moderieren, die Prozesse methodisch anzuleiten, fachlich zu begleiten und den gesamten Prozess respektvoll und wertschätzend zu unterstützen. Kontexterfahrungen der Teamentwickler_innen sind erforderlich, um eine kompetente Einschätzung zu leisten, was für ein System machbar ist und welche Ziele realistisch erscheinen.

Teamentwickler_innen sollten in der Lage sein Perspektivwechsel zu leisten und sich positionieren können. Spontane Reaktionen und Einschätzungen sollten hinterfragt werden, z.B. in Bezug auf die eigenen Reaktionen auf bestimmte Aussagen oder einzelne Mitglieder des Teams. Teamentwickler_innen benötigen Erfahrungen mit Prozessverläufen, Gespür für die richtigen Zeitpunkte für Interventionen sowie Methodenkenntnisse.

Folgende Kompetenzen sollten Teamentwickler_innen entwickelt haben(vgl. Horn-Heine 2003):

- **Selbst- und Fremdbilder:**
Die individuelle Sichtweise, die eigenen Werte und Vorstellungen der Teamentwickler_innen haben direkten Einfluss auf die professionelle Arbeit. Eine begleitende Reflexion der Selbst- und Fremdbilder in Hinblick auf schwierige Situationen, eigene Widerstände bei bestimmten Ansichten und Verhaltensweisen von Teilnehmer_innen ist erforderlich, um das eigene Vorgehen zu verorten und weiterentwickeln zu können.
- **Selbstkenntnis:**

Um Veränderungsprozesse zu ermöglichen, sollten Fortbildner_innen in der Lage sein eigene Emotionen und Haltungen wie Ängste und Widerstände gegenüber Neuem zu reflektieren. Auch Autonomie bei anderen zu fördern, ist nur möglich, wenn eine Reflexion der eigenen Abhängigkeit in Bezug auf Erfolg und Anerkennung bewusst ist.

- **Beziehungskompetenz:**
Teamentwickler_innen sollten in der Lage sein, zu unterschiedlichen Menschen Beziehungen aufzubauen und den Kontakt auch in Konfliktsituationen wertschätzend zu halten.
Kenntnisse über das eigene Vertrauen oder Misstrauen in sich und andere, ein angemessener Umgang mit der eigenen Kränkbarkeit und ein gutes Ausbalancieren von Nähe und Distanz sind von elementarer Bedeutung.
- **Prozesskompetenz und Metaperspektive:**
Um in der Gruppe den erlebten Prozess kompetent und zielorientiert zu steuern, müssen Teamentwickler_innen in der Lage sein, eine geteilte Perspektive mit dem Team einzunehmen sowie durch das Einnehmen der Metaperspektive den Überblick über das gesamte Geschehen zu behalten.
- **Theorie- und Methodenkompetenz:**
Kenntnisse theoretischer Prozessmodelle sind erforderlich, um komplexe Situationen zu erfassen. Sie helfen zu fokussieren und bieten ein Ordnungsschema, welches Orientierung ermöglicht. Gleichzeitig müssen sie jeweils kritisch hinterfragt und mit jedem Team eine eigene, teilnehmerorientierte Theorie erarbeitet werden. Umfangreiche Methodenkenntnisse sind hilfreich in der Steuerung der Prozesse und ermöglichen den Erkenntnisgewinn des Teams.

Teamentwickler_innen müssen sich bewusst sein, dass Erwartungen an sie herangetragen werden, die evtl. ihrem eigenem Rollenverständnis entgegenstehen. Sie brauchen die Bereitschaft zur Flexibilität, da sich ihre Rollendefinition erst im Prozess mit den Teilnehmer_innen entwickeln wird.

Insbesondere wenn Prozesse für das Team schwierig werden, brauchen sie die Kompetenz Verantwortungsprozesse zu durchschauen, sich abzugrenzen und transparent zu klären, wer welche Aufgabe im Prozess hat. Der eigene Wunsch nach Anerkennung und Zugehörigkeit steht diametral dem Auftrag entgegen Sparringspartner_in zu sein. Diese unterschiedlichen Motivationen erfordern ein hohes Maß an Selbstreflexion und Selbstbewusstsein.

Besonders bei Abwertungstendenzen des Teams in Bezug auf die Leistungsfähigkeit von Teamentwickler_innen, welche beim Team mit dem Wunsch nach Führung verbunden sein könnten, wird ein gutes Standing und Fingerspitzengefühl benötigt, den Ball ins Feld des Teams und somit wieder in die Richtung der Selbstverantwortung und -organisation zu spielen.

Praxiserfahrung und eigene Supervision unterstützen die Fähigkeit die Frustration, manchmal auch Aggression, der Teilnehmer_innen auszuhalten und zu moderieren. Prozessorientiertes Verhalten im Sinne der Teamentwicklung ist nur möglich, wenn Teamentwickler_innen nicht auf Anerkennung angewiesen sind und, daraus schlussfolgernd, die Teilnehmer schnell zufrieden stellen möchten, sondern ihnen im Sinne des Prozesses Lernerfahrungen zumuten, die sie voranbringen.

Unterstützend wirkt hier, wenn Teamentwickler_innen ihre Vorgehensweise transparent gestalten. Eine klare Orientierung und das Darstellen der Metaperspektive erleichtert den Teilnehmer_innen das Verständnis.

6. Informationen zum Aufbau der Fortbildungsmodule

Das Fortbildungsmodul ist für Trainer_innen, Fortbildner_innen und Coaches mit Vorerfahrungen im Bereich Training und Coaching konzipiert. Im Fokus ist die Darstellung der Methoden, die in der Praxis erprobt und umgesetzt wurden. Neben Kenntnissen der Prinzipien von kompetenzorientierten Methoden (Anwendung eines Methodenrepertoire, welches Wissen, Reflexion und praktisches Handeln verbindet), sind aktuelle wissenschaftsbasierte Theorie- sowie Praxiskenntnisse der zu vermittelnden Inhalte erforderlich. Die nachfolgenden Punkte sollten zur Umsetzung der Konzepte in die Praxis vorbereitet werden:

6.1. Warmup / Feedback

Für die Teamentwickler_innen, die die Fortbildung leiten, sind Kenntnisse über Warmup Methoden, zum Aufbau von Motivation sowie zur Abklärung von Erwartungen wichtig. Des Weiteren sollten alle Einheiten mit einer strukturierten Zusammenfassung und einem Feedback enden. Hierfür sind Methodenkenntnisse erforderlich, um zu verschiedenen Zeitpunkten der Veranstaltung einen Eindruck über die Befindlichkeiten der Teilnehmenden zu erhalten und diese berücksichtigen zu können.

Die Fortbildungseinheiten, werden in der Regel mit kurzen Zusammenfassungen über die Themen und einer kurze Evaluation beendet:

z.B. durch

One-Minute Paper

Erfragen von Feedback

Blitzlichtrunden

und anderen Methoden

6.2. Zeitmanagement

Die Fortbildungstage sind mit 8 Stunden Präsenzzeit pro Tag konzipiert. Bei den Zeitangaben handelt es sich um ungefähre Angaben. Durch Bedarfe, die sich in der Fortbildungssituation ergeben, kann ein Bedarf an Ergänzungsübungen / -themen entstehen und sich das Zeitmanagement verschieben.

6.3. Bedarfserhebung

Zur Vorbereitung auf die Fortbildung wurden alle angemeldeten Teilnehmenden mit einem standardisierten Fragebogen im Hinblick auf Ihren Bedarf zum Fortbildungsthema befragt. Der Fragebogen diente gleichzeitig der Evaluation der Veranstaltung. Drei Frageblöcke dienten dabei der Bedarfserhebung: Zum einen wurden verschiedene relevante Themengebiete (s. Tabelle 1) eingeschätzt. Die Teilnehmenden bekamen diesen Block zweimal und wurden gebeten einmal ihr Wissen und einmal ihr Interesse an diesen Themengebieten angeben. Zum anderen wurden verschiedene relevante Kompetenzen (s. Tabelle 2) beschrieben. Die Teilnehmenden wurden um eine Einschätzung gebeten, wie gut es ihnen persönlich gelingt, die Kompetenzen in ihrem Arbeitsalltag umzusetzen.

Fortbildungsmodul vielfältigen Team	Kompetenzen	im Fortbildungsmodul Wir sind ein Haus – Entwicklung als Familienzentrum
--	-------------	---

Vielfalt im Team - Unterschiede im Team wahrnehmen und wertschätzen	Vielfalt im Team - Unterschiede im Team wahrnehmen und wertschätzen
Teamentwicklung – Lernen, Konflikte im Team gewinnbringend zu nutzen	Räume, Wege, Zeiten, Treffpunkte - Organisatorische Strukturen der Zusammenarbeit gestalten
Vorurteilsbewusste Pädagogik – im Umgang mit Kindern, Familien und Kolleg_innen eigene Vorurteile kritisch hinterfragen und reflektieren	Gemeinsame Visionen und Leitbilder entwickeln
Biographische Selbstreflexion – sich mit der eigenen Lebensgeschichte auseinandersetzen zum besseren Verstehen des eigenen pädagogischen Handelns	Kommunikation – Konfliktvolle Gespräche gewinnbringend nutzen
Pädagogik der Vielfalt – die Vielfalt der Lebenslagen von Kindern und deren Familien in der pädagogischen Arbeit berücksichtigen	Multikulturelles Zusammenleben – die Vielfalt der Lebenslagen von Familien und Kolleg_innen in der pädagogischen Arbeit berücksichtigen
Inklusive Pädagogik - einen individualisierten Blick auf Kinder, Mütter und Väter entwickeln	Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung – Instrumente anwenden und selbst gestalten

Tabelle 1: Themengebiete in der Bedarfserhebung

Fortbildungsmodul	Kompetenzen	im	Fortbildungsmodul	Wir sind ein Haus –
vielfältigen Team			Entwicklung als Familienzentrum	
Sensibel und bewusst mit der Vielfalt im Team umgehen			Sensibel und bewusst mit der Vielfalt im Team umgehen	
Herausfordernde Kommunikationsprozesse im Team analysieren			Herausfordernde Kommunikationsprozesse im Team analysieren	
Einen biographischen Bezug zum eigenen pädagogischen Handeln herstellen			Einen biographischen Bezug zum eigenen pädagogischen Handeln herstellen	
Persönliche Stärken und Ressourcen in der eigenen pädagogischen Arbeit einsetzen			Persönliche Stärken und Ressourcen in der eigenen pädagogischen Arbeit einsetzen	
Eigene Ressourcen durch ausgleichende Freizeitaktivitäten unterstützen bzw. schützen			In einem regelmäßigen fachlichen Austausch mit Kolleg_innen aus unterschiedlichen Bereichen sein	
Die unterschiedlichen Lebenswelten, Bedürfnisse und Möglichkeiten von Kindern und deren Familien berücksichtigen			Die unterschiedlichen Lebenswelten, Bedürfnisse und Möglichkeiten von Kindern und deren Familien berücksichtigen	

Kindern, Müttern und Vätern mit einem individualisierten Blick begegnen	Im eigenen Aufgabenbereich Möglichkeiten, Bedürfnisse und Interessen von anderen im Blick haben
Die eigene pädagogische Arbeit vorurteilsbewusst gestalten	Die eigene pädagogische Arbeit vorurteilsbewusst gestalten
Sich mit Kolleg_innen über die Unterschiedlichkeit und Ähnlichkeit von Familienkulturen austauschen	Sich mit Kolleg_innen über die Unterschiedlichkeit und Ähnlichkeit von Familienkulturen austauschen
Sich fachlichen Rat in Büchern/ Zeitschriften/ Internet etc. zu den Themen Vielfalt und Inklusion einholen	Sich fachlichen Rat in Büchern/ Zeitschriften/ Internet einholen
	Angebote und Abläufe planen und strukturieren
	Verlauf und Ergebnisse der eigenen Arbeit reflektieren

Tabelle 2: Kompetenzabfrage in der Bedarfserhebung

Durch die Bedarfserhebung ergibt sich ein Gruppenprofil an Themenwünschen (interessen- und wissensbezogen) sowie Kompetenzen, die für die Teamentwickler_innen in der Vorbereitung eine hilfreiche Unterstützung sein können.

6.4. Evaluation

Die durchgeführten Teamentwicklungen werden evaluiert, um die Wirkung der Veranstaltung auf die Teilnehmenden zu erfassen. Im Rahmen von Bezert_Päd wurde hierzu ein umfangreiches Instrumentarium entwickelt, das in einer eigenen Publikation unter www.bezert.eh-berlin.de eingesehen werden kann. Für den Vorher-Nachher-Vergleich wurden die in 6.3 dargestellten Punkte jeweils zu Anfang und zum Ende der Veranstaltung von allen Teilnehmenden erfragt. So zeigt sich, inwiefern die Einschätzungen sich verändert haben und wie der selbst eingeschätzte Zuwachs an Wissen, Interesse und Kompetenzen in den jeweiligen Bereichen ist. Zusätzlich können diese Veränderungen mit anderen Bedingungen in Bezug gesetzt werden, die ebenfalls erhoben werden. So kann beispielsweise festgestellt werden, welche Personen(gruppen) besonders von der Fortbildung profitiert haben oder welche Rahmenbedingungen einen Zusammenhang zum Wissenszuwachs aufweisen.

6.5. Weiterführende Literatur

Das Fortbildungskonzept ist im Wesentlichen als ein didaktischer und methodischer Leitfaden entwickelt. Auf eine explizite Darstellung der theoretischen Grundlagen wird verzichtet. Zur Vorbereitung der Theorievermittlung, die an einigen Stellen erforderlich ist, sind jeweils weiterführende Literaturhinweise zur Einarbeitung zu finden.

6.6. Prüfung

Basierend auf den Erhebungen der Bedarfe am Anfang des Prozesses sind gemeinsam mit der Einrichtung und den Teammitgliedern Ziele entwickelt worden, die die Kompetenzerweiterung des Teams in der Zusammenarbeit fokussieren. Um die Kompetenzerweiterung für alle Beteiligten sichtbar zu machen, wurde eine Prüfung vereinbart und entwickelt. Die Prüfungssituation soll primär dafür genutzt werden, den Teilnehmenden konstruktives Feedback und Anregungen zur Selbstreflexion zu geben. In der Prüfungssituation wird im Schwerpunkt die Zusammenarbeit im Team fokussiert.

6.7. Praxistransfer / Review

Teamentwicklungsprozesse erzielen dann eine nachhaltige Wirkung, wenn die erzielten und sich entwickelnde Ergebnisse und Erkenntnisse in die Praxis transferiert und dort implementiert werden können. Dieser Transfer ist in der Fortbildungskonzeption von Anfang an berücksichtigt und geplant worden. Durchgängig wird die Frage fokussiert, wie Prozessergebnisse mit dem Alltagshandeln der pädagogischen Fachkräfte verknüpft werden können. Um einen nachhaltigen Erfolg zu erzielen, wird nach einem Zeitraum von 3 - 6 Monaten ein Reviewtermin vereinbart und die Zielvereinbarungen und Umsetzungspläne gemeinsam überprüft und ggf. überarbeitet.

7. Kompetenzen im Grundlagenteil: Zusammenarbeit im Team

Das Fortbildungskonzept wurde anhand einer im Vorfeld durchgeführten Befragung über die Bedarfe der Teilnehmer_innen (vgl. 6.3) geplant und entwickelt. Konzipiert wurde auf dieser Basis ein Grundlagenteil mit zwei Vertiefungsoptionen. Der Grundlagenteil wurde mit beiden Teams durchgeführt.

Der Grundlagenteil entspricht im Aufbau einer kompetenzorientierten Weiterbildung. Er hat zum Ziel, die Teilnehmer_innen in die für ihre Thematik relevanten Aspekte von Teamarbeit einzuführen. Neben der Prozess- und Ressourcenorientierung in der Durchführung des Trainings, wurde des Weiteren berücksichtigt, „dass das Lernen auf die Bewältigung von Anforderungen statt auf den Aufbau von zunächst ungenutztem Wissen ausgerichtet wird.“ (Leu 2011, S. 72). Die Methodik und Didaktik stellen einen Bezug zu den erhobenen Bedarfen, ermöglichen eine Analyse der eigenen Teamsituation und regen darüber hinaus Reflexions- und Erkenntnisprozesse an.

Folgende Kompetenzen sollen im Grundlagenteil entwickelt werden:

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
Wissen über Definitionen des Teambegriffs Kenntnisse über die Bedeutung des ressourcenorientierten Ansatzes in der Teamarbeit Wissen über das Modell der Teamrollen nach Belbin Wissen über das Teamphasenmodell nach Tuckman Kenntnisse über Selbst- und Fremdwahrnehmung nach dem JoHari – Modell Wissen über Kommunikationsprozesse im Team Kenntnisse über Teamprozesse	Feedbackmethoden im Team nutzen Rollenverteilung im Team erkennen und deren Funktion analysieren, die eigenen Rollen reflektieren, verdeutlichen und ggf. anpassen können Prozesse im Team einschätzen und fachlich analysieren können Kommunikationsstrategien in Gesprächen auswählen und einsetzen können	Position der eigenen Rollen im Team vertreten können, Teamrollen von Kolleg_innen ein- und wertschätzen können. Feedback geben und annehmen können Kommunikation im Gruppenprozess reflektieren und aktiv gestalten können	Eigene Schwächen und Stärken bezogen auf die Teamrolle wahrnehmen einschätzen, und anpassen können „Blinde Flecken“ bezogen auf die Zusammenarbeit im Team analysieren und im weiteren Schritt integrieren können Entwicklung einer prozessorientierten Haltung

In den folgenden Kapiteln werden die einzelnen Seminartage mit konkreten Ablaufplänen dargestellt, in denen diese Kompetenzen erarbeitet werden.

8. Grundlagenteil Tag 1: Teamarbeit, Ressourcen im Team

8.1. Übersicht

Zeitraumen: 8 Stunden (Pausen von 2x20 Minuten und 1x60 Minuten enthalten)

Inhalte:

- Vorstellung der Teamentwickler_in und der Teilnehmer_innen (im weiteren Verlauf mit TN abgekürzt)
- Organisatorische Absprachen
- Klärung der gegenseitigen Erwartungen und Ziele
- Ressourcen im Team
- Teamdefinition: Was ist ein Team?
- Einführung in die Praxisaufgabe

8.2. Einstieg: Klärung der gegenseitigen Erwartungen und Ziele

Ziele	Die Teilnehmer_innen und Teamentwickler_in kennen ihre gegenseitigen Erwartungen. Alle Beteiligten kennen den organisatorischen Ablauf. Alle Beteiligten formulieren und kennen erste Ziele für das Seminar
Zeit	ca. 45 Minuten
Arbeitsform	Arbeit im Plenum
Material	Flipchart mit dem organisatorischen Ablauf, Leeres Flipchart Klebestreifen Karten mit den vorab formulierten Zielen und Anforderungen leere Karten Stifte Flipchart mit einem Seminarüberblick

Erläuterung:

Di_er Fortbildner_in gibt anhand des vorbereiteten Flipcharts einen ersten Überblick über den organisatorischen Ablauf und klärt mit den TN offene organisatorische Fragen. Im zweiten Schritt gibt si_er einen Überblick über die eigene Planung und nimmt Bezug auf die Erwartungen.

Arbeitsanweisung:

Die TN überlegen zunächst in Einzelarbeit ihre Ziele und Erwartungen, die drei wichtigsten werden schriftlich festgehalten. Danach stellt jede_r TN die eigenen Erwartungen der Gruppe vor, diese werden den zuvor erhobenen Zielen zugeordnet.

Di_er Fortbildner_in gibt zum Schluss einen Gesamtüberblick und entscheidet gemeinsam mit der Gruppe, ob alle relevanten Dinge genannt sind.

Abschließend klärt si_er anhand des Seminarüberblickes, die Verankerung der Ziele im Seminarüberblick bzw. einigt sich mit der Gruppe über Auslassungen oder Aufnahme von Themen.

Des Weiteren bietet sich an dieser Stelle an, ein paar Worte über die eigene Haltung in Bezug auf die Durchführung von Fortbildungen, Gruppenregeln, Verhaltensabsprachen an die Gruppe zu richten, um Transparenz und eine vertrauensvolle Atmosphäre zu ermöglichen.

8.3. Einstieg: Vorstellungsrunde „Das Geheimnis der Namen“

vgl. Weidenmann 2008

Ziele	Die TN kennen weitere Eigenschaften und Vorlieben der Teammitglieder
Zeit	ca. 45 Minuten
Arbeitsform	Arbeit im Plenum

Erläuterung:

Jeder Buchstabe des Namens wird mit einer Eigenschaft des Trägers verknüpft. Diese Eigenschaften können positiv oder negativ sein, Hobbys, ein wichtiges Ereignis aus dem Lebenslauf, Titel eines Lieblingsliedes und vieles mehr.

Beispiel „Huber“:

H - heiter

U – Ungarn (Herkunftsland der Mutter)

B – BMW (MotorradfahrerIn)

E – eigensinnig

R- Ravensburg (Herkunftsort)

8.4. Ressourcen im Team

vgl. Herwig-Lempp 2016

Ziele	Die TN kennen die Bedeutung von Ressourcen im Team. Sie sind in der Lage eigene Ressourcen zu formulieren und kennen die Bedeutung eines „stärkenorientierten Blickes“ auf andere.
Zeit	125 Minuten (45 Min. Arbeitszeit, 30 Min. Vernissage, 20 Min. Spiel, 30 Min. Auswertung)
Arbeitsform	Einzelarbeit, Arbeit im Plenum
Material	Papier, Stifte, Klebestreifen

Erläuterung:

Teamarbeit beruht auf der Annahme, dass im Team eine Potenzierung von Ressourcen durch die Anzahl der TN möglich wird. Ein Team kann über mehr Erfahrung, Wissen, Perspektiven, Kraft und Ausdauer verfügen als eine Einzelperson. Der Gewinn liegt nicht nur in einer rein quantitativen Zunahme dieser Ressourcen, sondern auch in einer veränderten Qualität. Aufgaben werden auf mehreren Schultern verteilt, mehrere Hirne denken, mehrere Augen sehen, unterschiedliche Standpunkte ermöglichen eine Vervielfältigung der Perspektiven. Ein wichtiger Einflussfaktor auf die Stärke eines Teams sind die unterschiedlichen Ressourcen, die alle Beteiligten aufgrund ihrer Ausbildung, Kenntnisse und Lebenserfahrungen mitbringen. Für den Einstieg in die Teamentwicklungsarbeit sind eine Aktivierung der eigenen Ressourcen sowie der Blick auf die Ressourcen der anderen Teammitglieder hilfreich, um eine stärkenorientierte Haltung zu erreichen.

Arbeitsanweisung:

- Welche zehn Ressourcen bringe ich in mein Team ein?

- Welche fünf Ressourcen bringt aus meiner Sicht jedes Teammitglied in das Team ein?

Notieren Sie ihre Ressourcen auf einem Blatt. Verwenden Sie für jedes weitere Teammitglied ein eigenes Blatt und notieren sie oben den Namen des Teammitglieds.

Vorgehen:

Die TN arbeiten zunächst in Einzelarbeit.

Alle Darstellungen werden personenbezogen gesammelt.

Die Blätter werden nach den einzelnen Personen geordnet mit Klebeband an der Wand befestigt.

Alle TN besichtigen die Ressourcenvernissage.

Die TN notieren sich in Bezug auf ihre eigenen Ressourcen drei „Highlights“.

Reflexion im Plenum:

1. Vorstellung der eigenen drei „Highlights“
2. Austausch über Erkenntnisse in Bezug auf die Übung

8.5. Ergänzung: Spiel „Kuhhandel“

Ziele	Die TN können ihre eigenen Kompetenzen präsentieren und lernen die der Teammitglieder kennen
Zeit	30 Minuten
Arbeitsform	Arbeit in der Kleingruppe
Material	

Anleitung:

Das Team teilt sich in zwei Gruppen, wobei in jeder Gruppe junge und ältere, neue und eingearbeitete Kolleg_innen sind. Innerhalb von 5-7 Minuten darf gefeilscht werden, ein szenisch nachgestellter Jahrmarkt, ein Tauschgeschäft beginnt:

„Ich bringe Kompetenzen in Form von Was bietest du?“ Dann wird zum nächsten Teammitglied gewechselt.

Ältere Mitarbeitende z.B. bringen ein Potential an Erfahrungen mit. „Ich kenne die Familien seit mehreren Generationen und sie fragen mich noch immer an.“ usw., jüngere z.B. ein aktuelles theoretisches Fachwissen.

8.6. Einstieg: Was kennzeichnet ein gutes Team?

vgl. Heckner/Keller 2013

Ziele	Die TN reflektieren und kennen ihre und die Vorstellungen der anderen über den Begriff „gutes Team“
Zeit	20 Minuten
Arbeitsform	Arbeit im Plenum

Material

Flipchart: Was kennzeichnet ein gutes Team?
Stift

Ziele:**Zeit:****Arbeitsform:**

Material: Flipchart: Was kennzeichnet ein gutes Team?
Stift

Erläuterung:

Die TN diskutieren gemeinsam, was für sie ein gutes Team bedeutet,

8.7. Teamdefinition: Was ist ein Team?

vgl. Heckner/Keller 2013

Ziele	Die TN kennen und verstehen die Grundmerkmale eines Teams
Zeit	30 Minuten
Arbeitsform	Theoretischer Input
Material	Flipchart: Unterschiede „Team“ und „Gruppe“, vorbereitete Karten mit Beschreibungen, Klebeband, Flipchart: Grundmerkmale Team

Erläuterung:

Für eine erfolgreiche Teamentwicklung ist die Klärung des Verständnisses des Begriffes „Teams“ erforderlich, da Missverständnisse in der Definition zu unrealistischen Erwartungen an das Team führen können.

Kurze Einführung des Teambegriffes am Beispiel einer Sportmannschaft und einer Gruppe von Wartenden in einem Wartezimmer. Bei beiden handelt es sich zunächst um eine Gruppe. Folgende Kategorien machen die Unterschiedlichkeit deutlich:

- Ziele
- Rollenverteilung
- Verbindlichkeit
- Aktivität
- Verantwortung

Einführung am Flipchart:

Unterschiede zwischen Team und Gruppe	
Gruppe im Wartezimmer	Sportmannschaft

Karten mit folgenden Beschreibungen an die TN verteilen:

- Unverbunden, kein gemeinsames Ziel
- Auf Zeit verbunden mit einem gemeinsamen Ziel
- Eine Rollendifferenzierung ist nicht erkennbar
- Rollen und Aufgaben sind klar verteilt und allen Beteiligten bekannt
- Unverbindliches Nebeneinander oder eher zufälliges Zusammenwirken
- Verbindlichkeit in Bezug auf Teamsitzungen und kooperative Arbeitsabläufe
- Passives Warten
- Einzelne tragen aktiv zur Lösung einer Aufgabe bei
- Keine Verantwortung für ein Ergebnis
- Gemeinsame Verantwortung für das Arbeitsergebnis

Zuordnung der TN auf dem Flipchart

Unterschiede zwischen Team und Gruppe	
Gruppe im Wartezimmer	Sportmannschaft
Unverbunden, kein gemeinsames Ziel	Auf Zeit verbunden mit einem gemeinsamen Ziel
Eine Rollendifferenzierung ist nicht erkennbar	Rollen und Aufgaben sind klar verteilt und allen Beteiligten bekannt
Unverbindliches Nebeneinander oder eher zufälliges Zusammenwirken	Verbindlichkeit in Bezug auf Teamsitzungen und kooperative Arbeitsabläufe
Passives Warten	Einzelne tragen aktiv zur Lösung einer Aufgabe bei
Keine Verantwortung für ein Ergebnis	Gemeinsame Verantwortung für das Arbeitsergebnis

Einführung am Flipchart:

Ein Team besteht im Wesentlichen aus drei Grundmerkmalen:

- Gemeinsame Teamaufgabe
- Gemeinsame Verantwortung
- Kompetenz zur Selbstverantwortung

Weiterführende Literatur:

Einführung Teamarbeit / Definitionen: Bernitzke, Fred (2009): Handbuch Teamarbeit, Grundlagen für erfolgreiches Arbeiten in Kita und Kindergarten. Herder: Freiburg. S. 10-21

Herwig-Lempp, Johannes (2016): Ressourcenorientierte Teamarbeit, Systemische Praxis der kollegialen Beratung. Vandenhoeck & Ruprecht: Göttingen. S. 18-28

8.8. Praxisaufgabe: Lerntagebuch zur Arbeit im Team

Ziele	Die TN können Teamarbeit im Alltag reflektieren, sie kennen Schwächen und Stärken ihres Teams
Zeit	15 Min
Material	für jede_n TN ein DIN A5 Heft (Lerntagebuch Teamarbeit)

Erläuterung:

Die TN werden aufgefordert bis zur nächsten Sitzung ein Tagebuch über ihre Wahrnehmungen und Beobachtungen bezüglich der Zusammenarbeit im Team zu führen. Aufgabe ist es, möglichst täglich ein paar Stichworte, eine Skizze, ein Symbol oder Bild schriftlich festzuhalten. Diese Aufgabe dient dazu die Teamarbeit in den Fokus zu rücken und zu reflektieren.

Arbeitsauftrag:

Bitte notieren Sie in den nächsten Wochen möglichst täglich am Ende eines Arbeitstages ihre Beobachtungen und Wahrnehmungen in Bezug auf Ihre Teamarbeit. Dies kann schriftlich, mit einer Skizze, einem Symbol oder anderen für Sie relevanten Ausdrucksformen geschehen.

8.9. Abschlussreflexion:

Grundsätzlich werden alle Seminartage mit einer Abschlussreflexion beendet, dies kann eine kurze Gesprächsrunde sein oder es werden Methoden aus dem Trainingsbereich der Erwachsenenbildung eingesetzt.

Beispiel: Abschlussreflexion verknüpft mit dem eigenen Namen

Vgl. Weidenmann 2008

Ziele	Die TN können ihren Lernfortschritt reflektieren und setzen persönlich bedeutsame Schwerpunkte.
Zeit	20 Min
Arbeitsform	Arbeit im Plenum
Material	Flipchart mit Arbeitsanweisung

Erläuterung: Jeder Buchstabe des Namens wird mit einer Erkenntnis des Tages verknüpft. Nicht alle Buchstaben müssen verwendet werden. Der Bezug zu dem eigenen Namen kann einen Vorsatz stärken oder eine eigene Erkenntnis stärken:

Beispiel „Huber“:

H – hören (hinhören und zuhören)

U – überlegen (Zeit nehmen, um Entscheidungen zu treffen)

B – beraten (häufiger das Team mit einbeziehen)

E – erst fragen, dann handeln

R - Ruhe (Pausen machen)

9. Grundlagenteil Tag 2: Teamentwicklung, Teamkommunikation (Feedback)

9.1. Übersicht

Zeitraumen: 8 Stunden (Pausen von 2x20 Minuten und 1x60 Minuten enthalten)

- Auswertung der Praxisaufgabe, Erstellen von Teambildern
- Phasen der Teamentwicklung
- Feedback geben und nehmen
- Feedbackregeln
- Übung zum Feedback: „Der heiße Stuhl“
- Rollen im Team
- Übung zum Thema „Rollen im Team“: Turmbau-Übung

9.2. Einstieg

Zeit: ca. 5 Minuten

- Organisatorische Absprachen

9.3. Warm up: Mein schönstes Erlebnis im Team

Vgl. Heckner/Keller 2013

Ziele	Die TN analysieren und reflektieren positive Teamerfahrungen.
Zeit	ca. 40 Min
Arbeitsform	Einzelarbeit, Arbeit im Plenum
Material	Flipchart mit Arbeitsanweisung

Erläuterung:

Jeder Mensch sammelt im Laufe seines Lebens unterschiedliche Erfahrungen mit Teams (z.B. in der Schule, im Freizeitbereich, im Arbeitskontext). Durch die Rückbesinnung auf das schönste Erlebnis soll ein biografischer Zugang ermöglicht werden, wie ein positives Teamerlebnis aussehen kann. Anschließend wird analysiert, welche Faktoren dieses Erleben ermöglicht haben. Des Weiteren kann durch den Austausch eine vertraute, positive Gruppenatmosphäre entstehen und Auskunft über die unterschiedlichen Perspektiven der TN geben.

Arbeitsanweisung:

Lassen Sie Ihr Leben im Schnelldurchlauf vor Ihrem geistigen Auge vorüberziehen und ihre schönsten Teamerlebnisse Revue passieren. Das, was für Sie am prägnantesten war, stellen Sie als ihr schönstes Teamerlebnis vor. Sie haben 5 Minuten Zeit nachzudenken und 1-2 Minuten für die Präsentation.

9.4. Auswertung der Praxisaufgabe

Ziele	Die TN reflektieren den Umgang mit Lerntagebüchern in der Praxis, sie sind in der Lage eine Einschätzung zu ihren Wahrnehmungen und Beobachtungen vorzunehmen
--------------	---

Zeit	40 Minuten (5 Min Einführung, 30 Min. Arbeitszeit, 5 Min. für offene Fragen, Mitteilungen an die Gruppe)
Arbeitsform	Austausch im Plenum, Einzelarbeit
Material	Stifte Lerntagebuch Teamarbeit

Erläuterung:

Die Einführungsrunde im Plenum hat zum Ziel, dass sich die TN über die Bewältigung der Praxisaufgabe austauschen. Was hat gut geklappt? Was war schwierig? Warum? Was könnte helfen? Die Einschätzungen zur Teamarbeit sind hier noch kein Thema!

In der dann folgenden Einzelarbeit wird den TN ermöglicht, ihre Aufzeichnungen noch einmal zu lesen und unter bestimmten Fragestellungen (Welche Beziehungen bestehen in Ihrem Team? Wie erleben sie die Stimmungen im Team? Nehmen Sie Konflikte wahr? Kooperationen?) auszuwerten. Danach findet eine kurze Runde statt, in der alle TN kurz berichten, ob es gelungen ist, wesentliche Erkenntnisse zusammenzufassen. Treten starke emotionale Belastungen aufgrund von schweren Krisen und Konflikten im Team auf, haben diese Vorrang und sollten thematisiert werden.

Arbeitsauftrag:

Lesen Sie ihre Aufzeichnungen aus der vergangenen Zeit noch einmal durch. Kennzeichnen Sie die, für Sie wesentlichen Prozesse und Themen und beenden Sie diese Arbeitsphasen mit einer kurzen Zusammenfassung.

9.5. Übung: Erstellung eines Teambildes

Vgl. Heckner/Keller 2013

Ziele	Die TN sind in der Lage ihre Teamsituation zu reflektieren und können die Einschätzungen den anderen TNs präsentieren
Zeit	85 Minuten (5 Min Einführung, 30 Min. Arbeitszeit, 50 Min. Präsentation und Auswertung)
Arbeitsform	Einzelarbeit
Material	Flipchart Stifte Karten Klebestreifen

Erläuterung:

In der Erstellung und Vorstellung des Teambildes soll den TN die Möglichkeit gegeben werden sich zunächst ein eigenes Bild vom Team zu machen. Weiterhin wird der gesamten Gruppe ein erster Einblick in die subjektiven Einschätzungen vermittelt. Der kreative Zugang über ein Bild kann die erlebte Wirklichkeit verdichten. Erfahrungen und Erlebnisse sind zunächst komplex und vielfach nicht direkt in Worte zu übersetzen. Ein Bild kann diese Komplexität erfassen und ermöglicht darüber ein Angebot an subjektiven Deutungen.

Arbeitsauftrag:

Bitte präsentieren Sie uns Ihr Team in einem Teambild. Nehmen Sie unter anderem ihre Aufzeichnung aus dem Lerntagebuch zur Hilfe, um sich zunächst ein inneres Bild zu entwickeln. Finden Sie dann eine

Analogie, ein Bild, eine Metapher, welche charakteristisch für Ihr Team ist und in dem jedes Teammitglied und Sie einen Platz erhalten.

Ihr Teambild sollte Beziehungen in Ihrem Team aufzeigen, sowie es ermöglichen Stimmungen und auch potenzielle Konflikte zu erkennen. Ein Beispiel wäre ein Boot, eine Person wäre der Kapitän oder die Kapitänin, mit dem Ruder in der Hand und andere Kolleg_innen übernehmen andere Rollen und Aufgaben. Künstlerische Fähigkeiten oder besondere Originalität sind nicht erforderlich, es geht um eine spontane Darstellung, die die wichtigsten Informationen enthält.

Hinweis für Fortbildner_innen:

- Die einzelnen Teammitglieder müssen nicht namentlich aufgeführt werden.
- Die Entscheidung, wer zum Team gehört, bleibt den TN überlassen.
- Sorgen sie für eine ruhige Atmosphäre.

Vorstellen der Teambilder im Plenum

Erläuterung:

- Alle Bilder werden verteilt an den Wänden aufgehängt.
- Die TN verschaffen sich zunächst einen Gesamtüberblick.
- Im ersten Schritt interpretieren / assoziieren die TN, was ihnen beim Betrachten des jeweiligen Bildes auffällt.
- Im zweiten Schritt erläutert di_er Maler_in das Teambild.

9.6. Theoretische Einführung: Phasen der Teamentwicklung

Vgl. Heckner/Keller 2013, S. 84ff.

Ziele	Die TN kennen und verstehen die Phasen der Teamentwicklung Die TN reflektieren die Besonderheiten der einzelnen Teamphasen Die TN sind in der Lage Maßnahmen für die eigene Teamentwicklung zu entwickeln
Zeit	ca. 70 Minuten (20. Min Einführung in die Teamphasen, 15 Min. Einführung in die Unterstützungsmöglichkeiten 10 Min. Einführung Kleingruppenarbeit, 25 Min. Reflexion)
Arbeitsform	Theoretischer Input, Kleingruppenarbeit zu zweit
Material	Flipchart Teamentwicklungsuhr 4 Moderationskarten mit den wichtigsten Aspekten der jeweiligen Phase Kleber Arbeitsblätter mit einer Teamentwicklungsuhr für jede_n TN Stifte

Erläuterung:

Einführung am Flipchart zum Thema Teamentwicklungsuhr nach Francis & Young (1996). Nacheinander werden die einzelnen Entwicklungsphasen anhand der Moderationskarten vorgestellt und auf der Uhr am Flipchart befestigt. Nach der Einführung der Teamphasen wird mit der Gruppe überlegt, was für Unterstützungsmöglichkeiten Teams in den einzelnen Phasen brauchen.

Formingphase: In dieser Phase benötigt das Team viel Raum für Kommunikation im Team. Fragen müssen geklärt und der Austausch gefördert werden.

Stormingphase: In der Stormingphase braucht das Team viel Unterstützung Gruppenprozesse zu analysieren. Hilfreich ist es Kommunikationsregeln einzuhalten und den gemeinsamen Austausch verbindlich zu organisieren.

Normingphase: In dieser Phase braucht das Team Unterstützung Arbeitsabläufe festzulegen, Gruppenregeln zu vereinbaren, Rollentransparenz herzustellen und diese Punkte gemeinsam im Team festzulegen.

Performingphase: In dieser Phase sollen Fortschritte in der Zusammenarbeit deutlich gemacht werden, Erfolge gefeiert und die Zusammenarbeit bewusst reflektiert werden.

Arbeit zu zweit:

Die TN erhalten anschließend ein Arbeitsblatt mit der Teamentwicklungsuhr, siehe Anhang, S. 1.

Arbeitsanweisung:

Bitte bearbeiten Sie folgende Fragen:

Einzelarbeit:

- Wie spät ist es in Ihrem Team?
Bitte tragen Sie die Uhrzeit auf dem Arbeitsblatt ein.

Arbeit zu zweit:

- Begründen Sie nacheinander die eingetragene Uhrzeit.
- Welche konkreten Maßnahmen könnte Ihr Team in dieser Phase brauchen?
- Notieren Sie die Maßnahmen auf einer Moderationskarte und kleben Sie diese auf ihr Teambild vom Vortag.
- Zeit: 25 Min.

Weiterführende Literatur:

Bernitzke, Fred (2009): Handbuch Teamarbeit, Grundlagen für erfolgreiches Arbeiten in Kita und Kindergarten. Herder. Freiburg. S. 66-71.

Francis, Dave; Young, Don (1996) Mehr Erfolg im Team. S. 172;173: Hamburg. 5. Auflage. Windmühle. Hamburg.

Tuckman; Bruce W. (1965): Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin. <http://openvce.net/sites/default/files/Tuckman1965DevelopmentalSequence.pdf>

Zugriff vom 23.08.2014

9.7. Theoretische Einführung: Feedback geben und nehmen

Vgl. Schmidt 2006

Ziele	<p>Die TN kennen die Bedeutung und Auswirkungen von „blinden Flecken“ und sind in der Lage diese methodisch zu beleuchten.</p> <p>Die TN wissen um die Bedeutung der Selbst- und Fremdwahrnehmung und sind in der Lage diese adäquat zu reflektieren bzw. an andere heranzutragen.</p> <p>Die TN können konstruktives Feedback geben.</p> <p>Die TN können Feedback annehmen.</p>
Zeit	15 Minuten
Arbeitsform	Theoretischer Input

Material

Flipchart Johari Fenster
Flipchart Feedback – Regeln

Erläuterung:

Geben und annehmen von Feedback wird im Laufe der Fortbildung eine tragende Rolle spielen. Des Weiteren unterstützt diese Kompetenz die erfolgreiche Zusammenarbeit im Team.

Der Nutzen von konstruktivem Feedback ist folgendermaßen zu beschreiben:

Feedback

- unterstützt Kommunikationsprozesse im Team
- aktiviert Potenziale zur Leistungsverbesserung
- unterstützt die Selbsteinschätzung und Selbststeuerung
- motiviert und ermutigt
- setzt Veränderungsenergie frei
- vermittelt einen Eindruck auf die Wirkung der eigenen Person
- verdeutlicht gewohnheitsmäßiges Verhalten, das der Person selbst nicht aufgefallen ist.

(vgl. Fengler 1998 / Raab 1997 zitiert nach Bernitzke 2009)

Di_er Fortbildner_in führt zunächst anhand des Johari-Fensters (vgl. Schmidt 2006) den Zusammenhang bewusster und unbewusster Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale zwischen einem Selbst und anderen oder einer Gruppe. Entwickelt wurde das Fenster 1955 von den amerikanischen Sozialpsychologen Joseph Luft und Harry Ingham. Die Vornamen dieser beiden wurden für die Namensgebung herangezogen. Mit Hilfe des Johari-Fensters wird vor allem der so genannte „blinde Fleck“ im Selbstbild eines Menschen illustriert.

Einführung am Flipchart:

Das Johari Fenster:

	Mir bekannt	Mir unbekannt
Anderen bekannt	Öffentliche Person	Blinder Fleck
Anderen unbekannt	Mein Geheimnis	Unbewusstes Wissen

Alle vier Ebenen des Johari Fensters werden eingeführt. Begonnen wird mit der öffentlichen Person, sie definiert den Bereich der Persönlichkeit, der mir und anderen bekannt ist. „Mein Geheimnis“ sind Anteile der Persönlichkeit, die mir vertraut sind, ich aber anderen in bestimmten Kontexten nicht bekannt gebe. Bei dem „unbewussten Wissen“ handelt es sich um einen Bereich, zu dem weder ich noch die anderen Zugang haben. Der „Blinde Fleck“ beschreibt den Bereich, den andere von mir

wahrnehmen, der mir aber zunächst nicht zugänglich ist. Um Zugang zu dieser Fremdwahrnehmung zu bekommen, benötige ich Feedback. Feedback verkleinert somit meinen „blinden Fleck“.

Weiterführende Literatur:

Weltzien, Dörte; Kebbe, Anne (2011): Handbuch: Gesprächsführung in der Kita. S. 75-78. Herder. Freiburg.

Schmidt, Thomas (2006): Kommunikationstraining erfolgreich leiten. Kösel. Krugzell.

9.8. Theoretische Einführung: Feedbackregeln:

Zeit: 15 Minuten

(z.B. durch Einführung am Flipchart)

Um blinde Flecken zu verkleinern ist es erforderlich auf Rückmeldungen zu achten, Feedback einzuholen und anzunehmen. Beim Feedback bestimmt die Feedback gebende Person die Aussage, die andere Person empfängt diese!

Um konstruktiv Feedback geben zu können, sollten Feedbackgeber_innen sich auf folgende Aspekte konzentrieren:

Flipchart:

Regeln für das Feedback geben:

- a) Wahrnehmung:
Was habe ich wahrgenommen?
Wie habe ich eine bestimmte Situation konkret erlebt?
- b) Wirkung:
Wie wirkt das Ganze auf mich hinsichtlich meines Denkens, Fühlens, Handelns?
- c) Wunsch:
Was könnte die betreffende Person stattdessen besser machen?
Was hätte ich mir in der Situation gewünscht?

Regeln für das Feedback nehmen:

- d) Danken
- e) Entscheiden

Es sollte vermieden werden sich für das angeführte Verhalten zu rechtfertigen, beim Feedback gilt es zu entscheiden, ob das Feedback angenommen wird oder nicht.

Alle TN erhalten ein Arbeitsblatt zu den Feedbackregeln, siehe Anhang S. 2 ff.

9.9. „Der heiße Stuhl“

Vgl. Schmidt 2006

Ziele	Die TN können Feedback unter Berücksichtigung der theoretischen Grundlagen geben Sie sind in der Lage Gespräche gezielt zu beobachten und auszuwerten
Zeit	60 Minuten
Arbeitsform	Gruppenarbeit
Material	Arbeitsblatt mit der Aufgabenstellung für die Feedbackgeber_innen und die Feedbackbeobachter_innen.

Aufgabenstellung:

Bildung von Vierergruppen, eine Person setzt sich auf den heißen Stuhl und bekommt von einer Person Feedback zu verschiedenen thematischen Fragestellungen:

Was gefällt mir an Dir?

Wie erlebe ich Dich in deiner Fähigkeit,...

- sich klar und verständlich auszudrücken?
- auf Gesprächspartner_innen einzugehen?
- anderen Menschen wertschätzend zu begegnen?

Die Person auf dem heißen Stuhl nimmt das Feedback nur entgegen, bedankt sich und hat zum Schluss nochmal die Gelegenheit darzustellen, was das Feedback bei ihr ausgelöst hat.

Die anderen beiden Personen beobachten und geben der Feedback gebenden Person abschließend unter folgenden Fragestellungen Rückmeldung:

- War sie in der Lage einen positiven Kontakt zur Person auf dem heißen Stuhl herzustellen?
- War sie in der Lage den Sachverhalt klar und verständlich zu erklären?
- Ist es ihr gelungen, Kritik aus der eigenen Perspektive zu äußern, ohne die Person auf dem heißen Stuhl zu verletzen?
- Ist es ihr gelungen, die eigene Meinung klar und strukturiert zu äußern?

Hinweis:

Da diese Übung eine sehr persönliche und intensive Übung sein kann, die unter anderem starke persönliche Betroffenheit auslösen kann, ist es unbedingt erforderlich, die Gruppe gut zu beobachten und bei Störungen ggf. unterstützend zu begleiten.

Weiterführende Literatur:

Feedback:

Bernitzke, Fred (2009): Handbuch Teamarbeit, Grundlagen für erfolgreiches Arbeiten in Kita und Kindergarten. S. 175 ff.. Herder. Freiburg.

Fengler, Jörg (2009): Feedback geben. Strategien und Übungen. Beltz. Weinheim.

Weltzien, Dörte; Kebbe, Anne (2011): Handbuch: Gesprächsführung in der Kita. S. 75-78. Herder. Freiburg

Schmidt, Thomas (2006): Kommunikationstraining erfolgreich leiten. Kösel. Krugzell.

9.10. Praxisaufgabe: Feedbackmethode in der Praxis

Ziele	20 Minuten für die Erläuterung
Zeit	Die TN kennen die Feedbackmethode und sind in der Lage diese in der Praxis zu erproben und einzusetzen
Material	für jede_n TN ein DIN A5 Heft (Lerntagebuch Teamarbeit)

Arbeitsauftrag:

In der Praxis ergeben sich viele Gelegenheiten Feedback an andere weiterzugeben. Das Team sollte diese nochmal gemeinsam identifizieren. Aufgabe ist es, in der Praxis die Feedbackmethode gezielt einzusetzen und im Lerntagebuch zwei Situationen unter folgenden Fragestellungen auszuwerten:

Welche Feedbackprozesse in der Praxis sind mir gut gelungen?

Was fiel mir schwer?

Woran könnte das liegen? (z.B. Anliegen, Situation, ...)

9.11. Abschlussreflexion / Zusammenfassung

Nach Wahl (siehe 6.1)

10. Grundlagenteil Tag 3: Kommunikation im Team (TZI)

10.1. Übersicht

Zeitraumen: 8 Stunden (Pausen von 2x20 Minuten und 1x60 Minuten enthalten)

- Theoretische Einführung und Übungen: Themenzentrierte Kommunikation nach Ruth Cohn
- Strategien für eine gelungene Kommunikation

10.2. Einstieg

Zeit: ca. 5 Minuten

Organisatorische Absprachen

10.3. Warm up: Eine Karte findet mich

Ziele	Aktivierung der Gruppe, die TN reflektieren ihr Befinden und sind in der Lage darüber in den Austausch mit der Gruppe zu gehen
Zeit	ca. 20 Min
Arbeitsform	Arbeit im Plenum
Material	Fotopostkarten (Anzahl: pro TN 3-4 Motive zur Auswahl)

Erläuterung:

Es wird ein Stuhlkreis aufgebaut, in die Mitte werden verschiedene Postkarten ausgelegt. Die TN werden aufgefordert sich unter einer bestimmten Fragestellung ein Motiv auszusuchen. Fragestellungen können das aktuelle Befinden sein oder wie die vergangene Zeit in der Praxis verlaufen ist.

10.4. Auswertung der Praxisaufgabe

Ziele	Die TN können gelungene Feedbackprozesse darstellen und gelingende und hemmende Faktoren analysieren.
Zeit	40 Minuten
Arbeitsform	Austausch im Plenum
Material	Lerntagebuch Teamarbeit Flipchart Stifte

Arbeitsauftrag:

Die TN tauschen sich in der Runde über ihre Erfahrungen mit Feedback aus. Gelingende Faktoren werden festgehalten, hemmende Faktoren analysiert und Veränderungsoptionen besprochen.

10.5. Theoretische Einführung: TZI – Themenzentrierte Interaktion (Ruth Cohn)

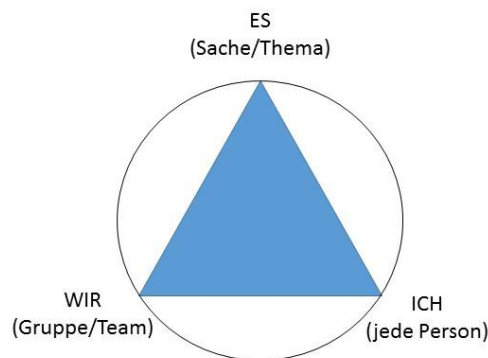
Ziele	Die TN kennen TZI Methode
Zeit	45 Minuten
Arbeitsform	Theoretischer Input mit Austausch in der Gruppe

Material

Flipchart
Stifte
oder Präsentation als ppt, Laptop und Beamer

Präsentation:

Die Themenzentrierte Interaktion (TZI) ist ein Konzept bzw. eine Methode zur Arbeit in Gruppen und Teams. Ziel der TZI Methode ist soziales Lernen und persönliche Entwicklung. TZI wurde seit Mitte der 1950er Jahre in den USA von der Psychoanalytikerin und Psychologin Ruth Cohn entwickelt.

TZI-Dreieck

1

Abbildung 3: Schaubild TZI Dreieck nach Ruth Cohn

Grundlagen der TZI

„Immer gibt es ein ‚Es‘ (das Thema, eine Frage, eine Sache, um die es hier und jetzt geht), ein ‚Wir‘ (die Menschen, deren gemeinsame Aufgabe darin besteht, dieses ‚Es‘ zu bewältigen), ein ‚Ich‘ (das sowohl zum ‚Es‘ wie zum ‚Wir‘ finden muss) und einen ‚Globe‘, also eine Umwelt, die das Dreieck umgibt und zu der es sich verhalten muss. Wird einer dieser vier Aspekte nicht oder nur unzureichend berücksichtigt, kommt es zu einer Störung.“ (Weltzien/Kebbe 2011, S. 70)

Ethische Grundlage:

Die ethische Grundlage der TZI ist in drei Axiomen festgehalten (vgl. Langmaack 2011, S.43ff.):

Das existenziell-anthropologische Axiom

„Der Mensch ist eine psycho-biologische Einheit und ein Teil des Universums. Er ist darum gleichermaßen autonom und interdependent. Die Autonomie des einzelnen ist umso größer, je mehr er sich seiner Interdependenz mit allen und allem bewusst wird.“ (Farau/Cohn 1984; zit. nach Langmaack)

Das ethisch-soziale Axiom

„Ehrfurcht gebührt allem Lebendigen und seinem Wachstum. Respekt vor dem Wachstum bedingt bewertende Entscheidungen. Das Humane ist wertvoll; Inhumanes ist wertbedrohend.“ (Cohn 1975; zit. nach Langmaack)

Das pragmatisch-politische Axiom

„Freie Entscheidung geschieht innerhalb bedingender innerer und äußerer Grenzen. Erweiterung dieser Grenzen ist möglich!“

„Freiheit im Entscheiden ist größer, wenn wir gesund, intelligent, materiell gesichert und geistig gereift sind, als wenn wir krank, beschränkt oder arm sind oder unter Gewalt und mangelnder Reife leiden.“ (Cohn 1975: 120; zit. nach Langmaack)

Arbeitshypothese

Die TZI beruht „auf der Arbeitshypothese, dass jede Person („Ich“ genannt), jede Interaktion von Menschen untereinander („Wir“ genannt); jede Sache, jeder Lernstoff, jede Arbeitsaufgabe, mit der diese Menschen zu tun haben („Es“ genannt), von grundsätzlich gleicher Wichtigkeit sind und im Zusammenleben, besonders in der strukturierten Gruppenarbeit, gleichen Stellenwert haben.“ (Langmaack 2011, S. 51)

Postulate

Die Postulate sind „als Angebot zu verstehen, die helfen, ein eigenständiges Lernen vor dem Hintergrund der Axiome zu fördern“ (Langmaack 2011, S. 123)

Sei Dein eigener Chairman

(Cohn 1976; zit. nach Langmaack 2011, S.123)

„Sei dein eigener Chairman/Chairwoman, sei die Chairperson deiner selbst.

Höre auf deinen inneren Stimmen – deine verschiedenen Bedürfnisse, Wünsche, Motivationen und Ideen. Gebrauche alle deine Sinne – höre, sieh, rieche und nimm wahr. Gebrauche deinen Geist, dein Wissen, deine Urteilskraft, deine Verantwortung, deine Denkfähigkeit. Wäge Entscheidungen sorgfältig ab. Niemand kann dir deine Entscheidungen abnehmen. Du bist die wichtigste Person in deiner Welt, so wie ich in meiner. Wir müssen und untereinander klar aussprechen können und einander sorgfältig zuhören, denn dies ist unsere einzige Brücke von Insel zu Insel.“

Störungen haben Vorrang

(Cohn 1976; zit. nach Langmaack 2011, S.138)

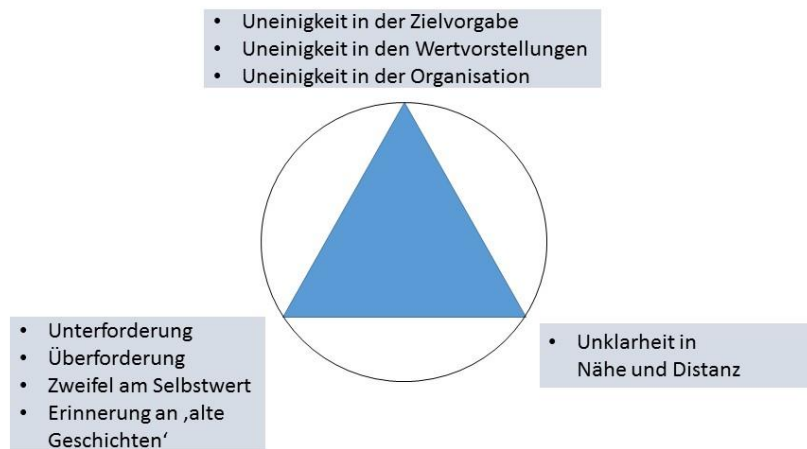
„Unterbrich das Geschehen, wenn du nicht wirklich teilnehmen kannst, wenn du gelangweilt, ärgerlich oder in einer anderen Form unkonzentriert und abgelenkt bist.“ (

weiterführende Postulate:

(Cohn 1976, zit. nach Weltzien/Kebbe (2011, S. 123f.)

1. Sei zurückhaltend, mit Verallgemeinerungen (sie unterbrechen Gruppenprozesse)
2. Sage, warum du fragst, wenn Du eine Frage stellst (echte Fragen benötigen Informationen)
3. Sei authentisch und selektiv. Mache Dir bewusst, was Du denkst, fühlst und glaubst und überdenke vorher, was Du sagst und tust (Filterfunktion).
4. Halte Dich mit Interpretationen anderer zurück. Sprich über Deine eigenen Reaktionen.
5. Beobachte Signale aus deiner Körpersphäre und beachte diese auch bei anderen Teilnehmern.

Störungsquellen im TZI-Dreieck



1

Abbildung 4: Schaubild Störungen im TZI Dreieck nach Ruth Cohn

Analyse der Gesprächssituation

Mit dem TZI Modell können Gesprächssituationen im Team analysiert werden:

1. Inhalt und Form der Kommunikation im Team bilden ab, welche Ziele (Es) verfolgt werden und wie diese im Zusammenspiel (Wir) erreicht werden sollen.
2. Stil und Ton zeigen an, wie es um Arbeitsbeziehungen bestellt ist, wie die Rollen- und Machtverteilung (Ich) verstanden und gelebt wird. (Weltzien, Kebbe, S. 115)

Regeln für Gespräche als Teil der Teamkultur

vgl. Weltzien/Kebbe (2011), S. 117 f.

Folgende Regeln in der Teamkommunikation unterstützen den Teamprozess:

1. Das Beziehungsklima beachten
2. Planung und Spontaneität verbinden
3. Themen klar darstellen und engagiert vertreten
4. Raum geben für Methoden der Beteiligung
5. Überblick ermöglichen
6. Instrumente im Dialog entwickeln
7. Vorher informieren schafft Vertrauen
8. Mitarbeiterinnen neue Rollenerfahrungen ermöglichen
9. Vorher informieren schafft Vertrauen
10. Entwickelte Instrumente nutzen
11. Identifikation schaffen durch gemeinsame erarbeitete Ergebnisse
12. Meilensteine zur neuen Gesprächskultur im Team
13. Gut(es) Zuhören steht an oberster Stelle
14. Selbsterkenntnis
15. Unbedingte Wertschätzung
16. Partizipation und Demokratie
17. Gefühle ausdrücken
18. Ermutigung zur Transparenz von Ideen und Zielen

Weiterführende Literatur:

Weltzien, Dörte; Kebbe, Anne (2011): Handbuch: Gesprächsführung in der Kita. Herder. Freiburg.

Langmaack, Barbara (2004): Einführung in die Themenzentrierte Interaktion TZI: Leben rund ums Dreieck. Weinheim: Beltz.

10.6. Übung zum Thema TZI

Ziele	Die TN sind in der Lage Gruppenkommunikation nach dem TZI Modell zu analysieren und sie auf ihre Praxissituation zu beziehen
Zeit	90 Minuten
Arbeitsform	Kleingruppenarbeit, Arbeit im Plenum
Material	Arbeitsbögen Anhang S. 5

Erläuterung:

Im zweiten Schritt kann der Umgang mit dem TZI Modell erprobt werden. Hier kann die Gruppe zunächst einen fiktiven Fall bearbeiten um dann im weiteren Verlauf eine Situation aus dem Arbeitsalltag zu analysieren. Eine Übungsaufgabe ist in dem Buch Weltzien, Dörte; Kebbe, Anne (2011): Handbuch: Gesprächsführung in der Kita auf Seite 110 ff zu finden.

Arbeitsaufgabe:

1. Analyse des Praxisbeispiels zu Kommunikationsproblemen anhand des Cohn'schen Dreiecks:

Bei der Analyse kommt es darauf an, möglichst umfassend und sachlich festzustellen, welche Informationen aus dem Praxisbeispiel zu gewinnen sind. Bitte orientieren Sie sich dabei am Cohn'schen Dreieck, das eine Analyse nach dem „Es“ (Thema / Sache), dem „Wir“ (Gruppe, Team) und dem „Ich“ (jede Person) vorgibt und diese in Beziehung zum „Globe“ (Umwelt) setzt.

„Wir“

„Es“

„Ich“

„Umwelt“ (Globe)

2. Verstehen: Gesprächssituationen im Team erkunden und bewerten

Im zweiten Schritt geht es darum, die Dynamik in ihrem gewählten Fall zu verstehen. Ein Verstehens Prozess ist ein individuelles Geschehen – daher kommt es darauf an, einen eigenen Zugang zu den sichtbaren und unsichtbaren Aspekten des Geschehens zu finden. Um einen emotionalen Zugang zu bekommen, bietet sich eine Reflexionsübung zu den eigenen Erfahrungen an.

Aufgabe:

Denken Sie vergangene Monate oder Jahre Ihrer beruflichen Tätigkeiten zurück. Welche Erinnerungen und Gefühle kommen hoch, wenn Sie einige Gespräche nochmal Revue passieren lassen? Welche Erkenntnisse haben Sie daraus gewonnen? Halten Sie Ihre Erfahrungen anhand folgender Leitfragen fest:

In welchen Situationen habe ich schon Mal ähnliche Erfahrungen, wie in dem Beispiel gemacht?

Welche Formen der Macht sind mir im beruflichen Umfeld begegnet?

Welche Gefühle entstanden bei mir, als ich mächtig oder ohnmächtig wahrgenommen habe?

Wer hatte in dieser Situation Macht und wie wurde diese eingesetzt?

Welche Interessen verfolgten die TN in den Gesprächssituationen?

Welche Bedeutung hatte die Umwelt (Globe) in dieser Situation?

Aus welchen Ebenen habe ich Störungen festgestellt? Wie machen sich Störungen bemerkbar?

Perspektive der Beteiligten übernehmen

Bitte stellen Sie Vermutungen darüber an, was auf den unterschiedlichen Ebenen in dem Praxisbeispiel erreicht wird und was nicht.

Was wird erreicht?	Was wird nicht erreicht?
Vermutungen auf der Sachebene	
Vermutungen auf der Wir - Ebene	
Vermutungen auf der Ich-Ebene	

Weiterführende Literatur:

Weltzien, Dörte; Kebbe, Anne (2011): Handbuch: Gesprächsführung in der Kita. Herder. Freiburg.

10.7. Praxisaufgabe: Anwendung des TZI Modell auf die Situation in der Praxis

Ziele	Die TN kennen das TZI Modell und sind in der Lage dieses in der Praxis zu erproben und einzusetzen
Zeit	20 Minuten
Material	für jede_n TN ein DIN A5 Heft (Lerntagebuch Teamarbeit)

Arbeitsauftrag:

Aufgabe ist es, in der Praxis das TZI Modell bezogen auf eine Gruppengesprächssituation in der Praxis einzusetzen und im Lerntagebuch unter den Fragestellungen des Arbeitsblattes (Anhang S. 5) auszuwerten:

Welche Erkenntnisse haben Sie durch diese Analyse gewonnen?

10.8. Strategien für eine gelungene Kommunikation

Ziele	Die TN kennen verschiedene Strategie für eine gelungene Kommunikation im Team
Zeit	60 Minuten
Arbeitsform	Gruppenarbeit
Material	Texte von Sybille Münnich aus der Fachzeitschrift klein&groß, Teil 1 (10/2007, S. 42f.), Teil 2 (11/2007, S. 46 f.), Teil 3 (12/2007, S. 47 f.) Papier, Flipchartpapier Stifte

Erläuterung:

Die TN setzen sich mit unterschiedlichen Kommunikationsstrategien auseinander. Sie werden in drei Gruppen unterteilt, jede Gruppe bearbeitet einen Text mit einem bestimmten Schwerpunkt. Gruppe 1 hat allgemeine Gesprächsgrundlagen als Thema (Vorbereitungen auf ein Gespräch, Gesprächsverläufe und- abschlüsse), Gruppe 2 bearbeitet das Thema „Transaktionsanalyse in Gesprächen“ und Gruppe 3 das Thema „Aspekte von NLP“ in Gesprächssituationen.

Jede Gruppe fasst die wesentlichen Aussagen ihres Themas auf einem Flipchart zusammen und überlegt sich bzw. übernimmt eine Übung aus dem Text um ihr Thema der Gruppe zu verdeutlichen.

Weiterführende Literatur:

Münnich, Sybille (2007): Strategien für eine gelungene Kommunikation Teil 1. In klein&groß Mo.10/2007. S.42-43.

Münnich, Sybille (2007): Strategien für eine gelungene Kommunikation Teil 2. In klein&groß Mo.11/2007. S. 46-47.

Münnich, Sybille (2007): Strategien für eine gelungene Kommunikation Teil 3. In klein&groß Mo.12/2007. S.47-49.

10.9. Präsentation und Übung zum Thema „Strategien für eine gelungene Kommunikation“

Ziele	Die TN sind in der Lage relevante Aspekte zum Thema Kommunikationsstrategie zu präsentieren und in Gesprächsverläufen bzw. Übungen darzustellen
Arbeitsform	Präsentation und Übungen

Material

Klebeband Flipchartständer

Erläuterung:

Jede Gruppe präsentiert ihre Ergebnisse und führt die entsprechenden Übungen mit der Gesamtgruppe durch.

Diese Phase wird durch eine Abschlussreflexion beendet und ein Transfer zur eigenen Praxis hergestellt.

10.10. Abschlussreflexion / Zusammenfassung

nach Wahl (siehe 6.1)

11. Grundlagenteil Tag 4: Rollen im Team, Kooperation im Team

Zeitraumen: 8 Stunden (Pausen von 2x20 Minuten und 1x60 Minuten enthalten)

11.1. Übersicht

- Übung zum Thema Rollen im Team „Turmbauübung“
- Theoretische Einführung „Rollen im Team“
- Kooperation im Team

11.2. Einstieg

Zeit: ca. 5 Minuten

- Organisatorische Absprachen

11.3. Warm up

Methode nach Wahl (siehe 6.1)

11.4. Auswertung der Praxisaufgabe

Ziele	Die TN setzen sich mit ihren Erkenntnissen aus der Analyse von Gruppengesprächen mit der TZI Methode auseinander und finden gemeinsame Lösungswege.
Zeit	60 Minuten
Arbeitsform	Austausch im Plenum
Material	Lerntagebuch Teamarbeit Flipchart Stifte

Arbeitsauftrag:

Die TN stellen ihre Erkenntnisse aus der Analyse von Gruppengesprächen mit der TZI Methode dar. Wesentliche Erkenntnisse werden festgehalten, erforderliche Absprachen und Veränderungen werden vereinbart und dokumentiert.

11.5. Übung zum Thema Rollen im Team: Turmbau-Übung

Vgl. Schmidt 2006

Ziele	Die TN reflektieren ihre Zusammenarbeit und erkennen Strukturen und die Rollenverteilung im Team.
Zeit	90 Minuten (10 Min. Instruktion, 60 Min. Turmbau, 10 Min. Auswertung im Team, 10 Min. Auswertung in der Gruppe, 10 Min. Bewertung der Jury)
Arbeitsform	Zwei Kleingruppen
Material	Für jedes Team: 1 großer Bogen Pinnwandpapier/Metaplanwand 1 Flipchart-Papier Mehrere Moderationskarten in unterschiedlichen Formen (für jedes Team die gleiche Anzahl)

1 Schere
 1 Lineal
 1 große Flasche Klebstoff
 Blaue Klebepunkte für die Jury
 Arbeitsanweisung für die Teams
 Arbeitsanweisung für die Beobachter_innen
 Flipchart vorbereitet für die Auswertung
 Zwei Räume oder ein Sichtschutz (Trennwände)

Erläuterung:

Bei der Turmbauübung handelt es sich um eine gruppendynamische Übung, bei der die TN die Gelegenheit haben sich spielerisch mit den Prinzipien der Zusammenarbeit im Team auseinanderzusetzen. Durch den Vergleich der beiden Gruppen werden unterschiedliche Strategien und Rollen sichtbar, mit denen die Teams zum Ziel kommen. Diese bieten Anlass zur Reflexion und sind Basis für eine gemeinsame Weiterentwicklung von Arbeitsstrategien.

Arbeitsanweisungen:

Die Gruppe bildet zwei Teams, jedes Team hat zwei Beobachter_innen.

Arbeitsanweisung Teams:

Bauen Sie einen Turm, der nur aus den vorgegebenen Materialien konstruiert ist.

Der Turm muss ein festes Fundament haben und darauf stehen können. Er darf nicht befestigt oder angelehnt werden. Er muss genügend Stabilität besitzen, um ein Lineal oben ablegen zu können.

Der Turm wird nach drei Kriterien beurteilt:

- Höhe
- Standfestigkeit
- Originalität

Arbeitsanweisung Beobachter_innen:

Fokus Zusammenarbeit:

- Wie erleben Sie das Klima der Gruppe? Beschreiben Sie konkret, woran Sie ihre Erkenntnisse festmachen (Mimik, Gestik, Körperhaltung, ...)
- Wie gehen die TN aufeinander ein? Wie verhandeln Sie unterschiedliche Ideen und Strategien?

Fokus Organisation:

- Gibt es Absprachen in Bezug auf die Vorgehensweisen?
- Wird eine gemeinsame Strategie entwickelt?
- Gibt es klare Aufgabenteilung?
- Ist jede_r eingebunden?

Fokus Teammitglieder:

- Wer treibt den Prozess voran? Wie macht die Person das?
- Wer hält sich zurück?
- Wer findet am meisten Gehör? Weshalb?
- Wie verlaufen die Kommunikationsprozesse?

Die Beobachter_innen setzen sich, nach der Beendigung des Turmbaus mit ihrem Team zusammen und moderieren folgende Fragestellungen:

Blitzlicht:

- Frage an jedes einzelne Teammitglied: Wie haben Sie die Zusammenarbeit erlebt?

Rückmeldung:

- Was haben die Beobachter_innen bezogen auf die genannten Kriterien wahrgenommen?

Preisverleihung:

Die Übung kann mit einer Preisverleihung enden. Die Teams verlassen den Raum, die Beobachter_innen bewerten mit den blauen Punkten die Türme unter folgenden Gesichtspunkten:

	Höhe	Standfestigkeit	Originalität
A			
B			

Preisverleihung an die Gruppe mit der höchsten Punktzahl

11.6. Abschlussreflexion der Übung „Turmbau“

Ziele	Die TN reflektieren ihre Zusammenarbeit und erkennen Strukturen und die Rollenverteilung in ihrem Team am Arbeitsplatz
Zeit	60 Min
Arbeitsform	Arbeit im Plenum
Material	Flipchart mit Fragestellungen Moderationskarten

Erläuterung:

Die Reflexion sollte ausführlich und den Themen der Gruppe angepasst durchgeführt werden.

Zunächst einmal referieren die beiden Beobachter_innen, wie sie den Ablauf der Übung erlebt haben. Danach wird durch das Plenum ergänzt.

Im Anschluss werden die Fragestellungen diskutiert.

Arbeitsanweisung:

Mögliche Fragestellungen könnten sein:

- Wie haben Sie sich in Ihrem Team gefühlt?
- Wie haben Sie andere in Ihrem Team erlebt?
- Wie haben Sie Ihren Arbeitsprozess geplant? Wie haben Sie die Beteiligung erlebt?
- Wie wurden Schwierigkeiten überwunden?
- Welche Parallelen gibt es zum Arbeitsalltag?
- Wie analysieren Sie Ihre Zusammenarbeit in Bezug auf die Teamrollen?
- Was für eine Erkenntnis ziehen Sie aus der Übung?

Diese Erkenntnis sollte festgehalten und am Teambild vom ersten Seminartag befestigt werden.

- Organisation der Teams

- Arbeitsklima
- Engagement

11.7. Theoretische Einführung: Rollen im Team:

Vgl. Heckner/Keller 2013

Ziele	Die TN kennen die verschiedenen Teamrollen mit ihren Eigenschaften Die TN können anhand von Signalen analysieren, welche Eigenschaften im Team nicht vertreten sind. Die TN sind der Lage ihre eigene Rolle und die der anderen TN im Team zu reflektieren.
Zeit	60 Min. (40 Min. Präsentation der Rollen am Flipchart, 20 Min. Austausch)
Arbeitsform	Theoretischer Input, Einzelarbeit, Arbeit im Plenum
Material	Flipchart, ggf. Arbeitsblätter mit den Beschreibungen der Rollen, Arbeitsblatt: Welche Rollen haben wir im Team besetzt?)

Erläuterung:

Das Konzept der Teamrollen nach Belbin (vgl. Gellert / Nowak 2010) basiert auf einer Analyse verschiedener Teamrollen, die für Prozesse in Teams von Bedeutung sind. Jede Teamrolle hat eine bestimmte Funktion und kann die positive Zusammenarbeit unterstützen. Durch das Fehlen der Rolle im Team, können Teamprozesse maßgeblich gehemmt werden. Darüber hinaus geht Belbin davon aus, dass das Einnehmen von Rollen eines Teammitgliedes eng verknüpft ist mit der Persönlichkeit des Individuums. Es zeigt sich unter anderem, dass dieselbe Person in unterschiedlichen Teams meist ähnliche Rollen einnimmt.

Theoretischer Input am Flipchart

Alle Rollen nach Belbin werden eingeführt:

Leiter_in / Moderator_in:

- Eigenschaften:.....
- Kennzeichen der Rolle:.....
- Signale im Team, dass diese Eigenschaften fehlen:.....

Umsetzer_in / Koordinator_in:

- Eigenschaften:.....
- Kennzeichen der Rolle:.....
- Signale im Team, dass diese Eigenschaften fehlen:.....

Ideengeber_in:

- Eigenschaften:.....
- Kennzeichen der Rolle:.....
- Signale im Team, dass diese Eigenschaften fehlen:.....

Teamarbeiter_in:

- Eigenschaften:.....

- Kennzeichen der Rolle:.....
- Signale im Team, dass diese Eigenschaften fehlen:.....

Detailarbeiter_in / Perfektionist_in:

- Eigenschaften:.....
- Kennzeichen der Rolle:.....
- Signale im Team, dass diese Eigenschaften fehlen:.....

Netzwerker_in / Wegbereiter_in:

- Eigenschaften:.....
- Kennzeichen der Rolle:.....
- Signale im Team, dass diese Eigenschaften fehlen:.....

Um eine Selbsteinschätzung in Bezug auf das eigene Team vorzunehmen, kann mit folgendem Arbeitsbogen gearbeitet werden:

	Kolleg_innen, die ich in dieser Rolle sehe
Leiter_in / Moderator_in	
Umsetzer_in / Koordinator_in	
Ideengeber_in	
Teamarbeiter_in	
Detailarbeiter_in / Perfektionist_in	
Netzwerker_in / Wegbereiter_in	

Auswertung:

Es geht bei dieser Selbsteinschätzung, um eine wertschätzende Haltung gegenüber der jeweiligen Persönlichkeit der Kolleg_in und deren Rolle. Des Weiteren kann aufgedeckt werden, welche Eigenschaften dem Team fehlen. Dies könnte bei einer evtl. Neueinstellung berücksichtigt werden.

Weiterführende Literatur:

Bernitzke, Fred (2009): Handbuch Teamarbeit, Grundlagen für erfolgreiches Arbeiten in Kita und Kindergarten. S. 175 ff. Herder. Freiburg.

Gellert, Manfred; Nowak, Claus (2010): Teamarbeit, Teamentwicklung und Teamberatung. Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams. Limmer. Meezen.

11.8. Kooperation im Team

Ziele	Die TN kennen die vier Grundstrukturen, die die Zusammenarbeit im Team optimieren
Zeit	50 Min

Arbeitsform	Arbeit im Plenum
Material	Pinnwand Flipcharts zum Thema Bedingungen für Kooperationen: Klärung von Beziehungen und Rollen Einigung über gemeinsame Interessen, Ziele und Prioritäten Ausschluss von Konkurrenzverhalten Vertrauen in die Kompetenz der anderen Teammitglieder Fragebogen aus dem Anhang S. 9ff.

Erläuterung:

„Ein Team, in dem die Rollen angemessen und ausgewogen besetzt sind, kann hervorragende Ergebnisse erzielen. Aber die Verteilung der Rollen garantiert noch nicht, dass die einzelnen Teammitglieder auch gewillt sind zu kooperieren. (Gellert/Nowak 2010. S: 85).“ Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit müssen die Teammitglieder grundsätzlich motiviert sein miteinander zu arbeiten. Darüber hinaus besteht - trotz dieser Voraussetzung - ein Risiko sich missverstanden zu fühlen oder Antipathien gegenüber Kolleg_innen zu empfinden. Mit der Motivation zur Kooperation können diese Dysbalancen im Ausgleich gehalten werden. Grundsätzlich braucht das Team die Bereitschaft aller Mitglieder gemeinsam zu kooperieren. Nur dann kann eine erfolgreiche Zusammenarbeit gelingen.

Theoretischer Input am Flipchart

Alle Bedingungen für Kooperation im Team werden von der Fortbildner_in am Flipchart eingeführt:

- Klärung von Beziehungen und Rollen
- Einigung über gemeinsame Interessen, Ziele und Prioritäten
- Ausschluss von Konkurrenzverhalten
- Vertrauen in die Kompetenz der anderen Teammitglieder

Wenn einer dieser Bereiche nachhaltig gestört ist, ist eine Teamarbeit nicht möglich. Die Grundvoraussetzung für eine gelingende Zusammenarbeit bedeutet ein Einverständnis aller Teambeteiligten zur Zusammenarbeit und ggf. zur Konfliktlösung, ist dieses nicht gegeben, gibt es keinerlei hilfreiche Maßnahmen die Teamarbeit zu unterstützen.

Arbeitsanweisung:

- Füllen Sie bitte in Einzelarbeit den Fragebogen zur Kooperation im Team aus.
- Tauschen Sie sich danach in Kleingruppen über ihre Ergebnisse aus

Auswertung:

Im Plenum wird eine Gesamtauswertung vorgenommen. Alle Zahlenwerte werden zusammengefasst und eine Teamübersicht hergestellt.

Abschließend erfolgt eine Klärung folgender Fragen:

- Mit welchen Maßnahmen können wir die Defizite ausgleichen?
- Wer könnte uns dabei unterstützen?
- Welche Veränderungen sind realistisch bis wann zu bewältigen?
- Wann verständigen wir uns erneut darüber?

11.9. Praxisaufgaben für die Vertiefungsoptionen

Praxisaufgabe für die Vertiefungsoption: Wandel zum Familienzentrum:

Ziele	Die TN kennen aktuelle gesellschaftliche und politische Anforderungen an eine Kindertagesstätte
Zeit	ca. 25 Minuten für die Erläuterung
Material	Lerntagebuch Artikel: Bamler Verena; Schönberger, Ina; Wustmann, Cornelia (2010): Elementarpädagogik im politischen Raum. In: Lehrbuch Elementarpädagogik, Theorien, Methoden und Arbeitsfelder. S: 195-215. Juventa. Weinheim München.

Arbeitsauftrag:

Die Teilnehmenden bekommen die Aufgabe, bis zum nächsten Treffen, den oben genannten Artikel zu lesen und die für sie wichtigen Aspekte herauszuarbeiten.

Praxisaufgabe für die Vertiefungsoption: Kompetenzen im vielfältigen Team

Ziele	Die TN kennen die Herausforderungen und analysieren Potenziale bezogen auf das Thema Vielfalt im Team
Zeit	ca. 25 Minuten
Material	Lerntagebuch Artikel: Wolfs, Mirja (2015): Über Vielfalt in Kita-Teams, neue Herausforderungen und mögliche Lösungsansätze. In: Welt des Kindes 93 (2015)1, S. 16-20.

Arbeitsauftrag:

Die TN bekommen die Aufgabe, bis zum übernächsten Treffen, den oben genannten Artikel zu lesen und die Herausforderungen und Lösungsansätze in Bezug auf das Thema Vielfalt im Team herauszuarbeiten.

11.10. Abschlussreflexion / Zusammenfassung

nach Wahl (siehe 6.1)

12. Vertiefungsoption 1: Wandlung zum Familienzentrum

Familienzentren haben in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung als eine unterstützende Angebotsform für Eltern gewonnen. „Diese Weiterentwicklung ist als eine bedarfsgerechte Antwort auf die neuen Anforderungen, die Familien heute zu bewältigen haben, und als Ausdruck einer veränderten Perspektive auf Familien und ihre Lebenslagen zu verstehen.“ (Diller / Schelle 2009, S. 8). Die rasante Entwicklung der gesellschaftlichen Prozesse stellen Eltern in immer größerem Tempo vor neue Herausforderungen, die sie bewältigen müssen (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2006):

- Mobilität und berufliche Flexibilität wirken sich auf die Gestaltung des Familienlebens aus und erschweren die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.
- Erziehungsleistungen sind komplexer und anspruchsvoller. Eltern müssen neue Lösungen finden und können sich nicht mehr nur auf Erfahrungen verlassen.
- Die Zunahme von Familien in prekären Lebenslagen steigt. Gesichertes Einkommen, das Familien Planungssicherheit ermöglicht, wird zur Ausnahme.
- Es ist eine Zunahme von unterschiedlichen Lebenslagen zu verzeichnen.

„Dieser nachhaltige gesellschaftliche Wandel und der neue Blick auf Familien haben auch zu erheblichen Veränderungen innerhalb des Systems der Kindertagesbetreuung geführt“ (Diller/Schelle 2009, S. 8). Es zeigen sich deutliche Veränderungen in der Angebotsstruktur. Ganztagsbetreuung für Kinder mit berufstätigen Eltern, der Rechtsanspruch auf die Betreuung von Kindern ab einem Jahr ist in Kraft getreten. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist im SGB VIII verankert worden. Die unterschiedlichen Lebenslagen, der Wandel an Familienformen sind zentrale Ausgangspunkte im System der Kindertagesstätten. Die erheblichen Veränderungen die Familien betreffen, führen dazu, dass die Einrichtungen der Kindertagesbetreuung Antworten finden müssen, diesen gerecht zu werden (vgl. ebd.). Kindertagesstätten haben eine hohe gesellschaftliche Akzeptanz, 90 % der drei- bis sechsjährigen Kinder besuchen eine Einrichtung. Familien begegnen sich dort täglich und bauen nachbarschaftliche Kontakte auf. Kindertagesstätten sind ein Ort der sozialen Integration. Diese Spezifika haben keine anderen Orte für Familien in dieser Form aufzuweisen. Es liegt daher nah niedrigschwellige Angebote mit Unterstützungsmöglichkeiten für Familien in diesen Institutionen, in denen sie sich täglich bewegen, zu integrieren.

Der Wandel von einer Kita in ein Familienzentrum bedeutet für die Einrichtung eine große Veränderung auf verschiedenen Ebenen. Dies ist kein einfacher Weg sondern ein dynamischer, bewegter Prozess. Dieser Prozess läuft einrichtungsspezifisch sehr unterschiedlich ab. Verschiedene Ebenen müssen bei diesem Wandel mit einbezogen und berücksichtigt werden.

Um den Wandel erfolgreich zu gestalten, müssen vorab die Zuständigkeiten für die anstehenden Aufgaben geklärt werden.

Auf der Trägerebene müssen die grundsätzlichen Ziele und Prioritäten für die Arbeit der Einrichtung festgelegt, Grundsatzentscheidungen zur Ressourcenbeschaffung getroffen und die Einstellung hauptamtlicher Mitarbeiter_innen organisiert werden (vgl. ebd.).

Leitungen sind unter anderem für die Zusammenarbeit mit Kooperationspartner_innen zuständig, treffen strategische Überlegungen zur Begründung und Funktion eines Familienzentrums, schaffen ein entwicklungs- und lernförderndes Klima, engagieren sich für Qualität, Organisation und Kontrolle der

Weiterentwicklung, koordinieren Informationen und Beteiligung, stellen Ressourcen und Austausch sicher und delegieren Aufgaben (vgl. ebd.)

Auf der Teamebene sollte sich ein Bild von der Fachlichkeit und Persönlichkeit der einzelnen Mitarbeiter_innen gemacht werden, um ihnen im Wandlungsprozess Verantwortung zu übertragen. Darüber hinaus ist es für das Team erforderlich die Erwartungen der Leitung und des Trägers zu kennen und zu diskutieren. Eine partizipative Struktur und das Einbeziehen in die Prozesse sind für den Erfolg der Weiterentwicklung ausschlaggebend. Maßgeblich sind es vor allem die Mitarbeiter_innen, die den Weiterentwicklungsprozess tragen müssen (vgl. ebd.).

Der Wandel zu einem Familienzentrum birgt Entwicklungschancen für die Mitarbeiter_innen. Voraussetzungen für diese Entwicklung sind die Motivation der Teammitglieder sowie die vorhandenen Ressourcen (mittelbare Arbeitszeit, finanzielle Ausstattung, Beratung und Unterstützung). Zu verdeutlichen inwieweit das einzelne Teammitglied als auch das gesamte Team von der Weiterentwicklung zum Familienzentrum profitieren kann, trägt maßgeblich zur Motivation bei. Auch hier sollte grundsätzlich ein ressourcenorientierter Prozess angestrebt werden, in dem sich jedes Teammitglied mit seinen eigenen Stärken unter Berücksichtigung der jeweiligen Arbeits- und Lebenssituation einbringen kann.

Die Entwicklung zu einem Familienzentrum löst in der Regel unterschiedliche Reaktionen bei den Teammitgliedern aus. Angst vor Überforderung, Lust auf etwas Neues, Bedenken in Bezug auf die Auswirkungen der Veränderung auf die konkrete pädagogische Arbeit oder Unbehagen zunächst unbekannte Kooperationen einzugehen, können in unterschiedlichen Formationen eine Rolle im Team spielen. Unterstützend wirkt hier, wenn das Team möglichst frühzeitig in die Veränderungsprozesse einbezogen wird und diese maßgeblich mit steuern kann.

Das Bewusstwerden der „Institutionsgeschichte“ in Hinblick auf die bisher bewältigten Anforderungen, eine Stärkenanalyse bezogen auf das Team und auf die einzelnen Mitarbeiter_innen sowie der Blick auf die eigenen Veränderungswünsche und -potentiale kann die Motivation eines Teams fördern.

Gleichzeitig müssen die Sorgen, wie die Angst vor Überforderung, in den Blick genommen und ihren Platz finden bzw. Lösungen dafür gesucht werden. Gelungene Kommunikationsprozesse und ein hohes Maß an Teamidentität, welche durch die Prozesse im Grundlagenteil gestärkt oder geschaffen wurden, sind hier eine wichtige Basis um den Wandel mit seinen Herausforderungen positiv zu durchlaufen.

In der Vertiefungsoption „Wandel zum Familienzentrum“ steht die gemeinsame Zielentwicklung unter Einbezug der persönlichen Kompetenzen und Ressourcen im Fokus. Ziel ist es die Teamidentität zu stärken, Kompetenzen sichtbar werden zu lassen und eine Teamvision zu entwickeln, um die Motivation der einzelnen Mitarbeiter_innen zu aktivieren und zu stärken.

Übersicht:

Zeitrahmen: 2 Tage à 7,5 Stunden (Pausen von 2x20 Minuten und 1x60 Minuten enthalten)

Themen:

- Ein Blick zurück: Erhebung und Analyse der Geschichte der Einrichtung in Hinblick auf Krisen und Erfolge und Kompetenzen, die dazu geführt haben.
- Erhebung der aktuellen Anforderungen und Einflüsse auf die Einrichtung.
- Gewichtung der Bedeutung der aktuellen Anforderungen und Einflüsse.
- Die Entwicklung einer gemeinsamen Teamvision.

Folgende Kompetenzen sollen mit der Vertiefungsoption 1 *Wandlung zum Familienzentrum* erweitert werden:

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
<p>Kenntnisse der gesellschaftlichen und politischen Anforderungen an frühpädagogische Bildungs- und Betreuungseinrichtungen</p> <p>Kenntnisse über die Anforderungen und Bedürfnisse von den Nutzer_innen, dem Träger und anderen Personenkreisen aus dem Sozialraum</p> <p>Kenntnisse über Organisationsentwicklung, hier über die Entwicklung von Zielen und deren Bedeutung für die Motivation sowie Kenntnisse über Umsetzungsmethoden</p> <p>Kenntnisse über die Organisation, Aufgaben und Ziele eines Familienzentrums</p> <p>Wissen um die Bedeutung von ressourcenorientierter Teamarbeit</p>	<p>Analyse von Fachliteratur</p> <p>Einschätzung und Auswertung der Bedürfnisse aus dem Sozialraum und der Nutzer</p> <p>Die Rollen, Aufgaben und Ziele der Akteure im Familienzentrums benennen und in Beziehung zu den Anforderungen der Kooperationspartner_innen setzen können</p> <p>Die TN sind in der Lage Ziele für sich und gemeinsam für das Team zu entwickeln, sie kennen Strategien und Methoden zur Motivation und praktischen Umsetzung der Ziele</p>	<p>Kommunikationsprozesse im Team zielfördernd und ressourcenorientiert gestalten können</p> <p>Ausbalancieren der eigenen Interessen und der Teaminteressen, Kompromissfähigkeit</p> <p>Stärkung der gegenseitigen Motivation durch gemeinsame zielgerichtete Arbeit</p> <p>Stärkung der Teamidentität</p>	<p>Wertschätzende Haltung gegenüber der Ressourcen von Teammitgliedern und Kooperationspartner_innen einnehmen</p> <p>Eigene Ressourcen wahrnehmen und aktivieren können</p>

13. Vertiefungsoption Familienzentrum Erster Tag

Zeitraumen: 8 Stunden (Pausen von 2x20 Minuten und 1x60 Minuten enthalten)

13.1. Übersicht

- Ein Blick zurück: Erhebung und Analyse der Geschichte der Einrichtung in Hinblick auf Krisen und Erfolge und Kompetenzen, die dazu geführt haben.
- Erhebung der aktuellen Anforderungen und Einflüsse auf die Einrichtung.
- Gewichtung der Bedeutung der aktuellen Anforderungen und Einflüsse.
- Die Entwicklung einer gemeinsamen Teamvision.

13.1. Einstieg

Zeit: ca. 5 Minuten

- Organisatorische Absprachen

13.2. Warm up

Methode nach Wahl (siehe 6.1)

13.3. Reflexion der Vergangenheit: Wo kommen wir her?

Vgl. Fialka 2013

Ziele	Die TN kennen ihre bisherigen Erfolge und Meilensteine. Die TN wissen um ihre Ressourcen und Stärken.
Zeit	60 Min.
Arbeitsform	Arbeit im Plenum, Einzelarbeit
Material	1 Seil (5-10 Meter lang) Verschiedene Moderationskarten Stifte Fragebogen Papier Klebestreifen Flipchartpapier

Erläuterung:

Im ersten Schritt wird die bisherige Zusammenarbeit reflektiert. Anhand eines Zeitstrahles werden die einzelnen Stationen von der Gründung bis zum aktuellen Zeitpunkt erarbeitet. Ziel der Übung ist es bewusst zu machen, was für Trends bisher integriert worden sind, welche Herausforderungen schon erfolgreich bewältigt worden sind und was für eine Vielfalt an Kenntnissen und Erfahrungen im Team vorhanden ist.

Arbeitsauftrag:

Das Seil wird als Zeitstrahl in Schlangenlinien auf den Boden gelegt. An einem Ende des Seils wird eine Karte mit dem Gründungsdatum abgelegt, in der Mitte des Seils eine Karte mit dem aktuellen Datum. Das Team positioniert sich am Ende des Seils mit dem Gründungsdatum und geht den Weg zur Mitte langsam ab. Bei prägnanten Zeitabschnitten wird das Datum auf einer Karte notiert und das Ereignis

auf einer anderen Karte dazugelegt. Ereignisse könnten sein: Personelle Veränderungen, konzeptionelle Veränderungen, Trägerwechsel, gesellschaftliche oder gesetzliche Änderungen, Unfälle, Erfolge,...

Gemeinsam wird in einem Gespräch ausgewertet, welche Ereignisse als besonders prägend erlebt werden. Ergänzend kann das sogenannte „Perlen fischen“ erfolgen, bei dem jede_r TN für sich nochmal notiert, welche besonders wertvollen Erkenntnisse aus dieser Arbeit gezogen werden. Diese Erkenntnisse können dem Teambild aus dem ersten Grundlagenteil hinzugefügt werden.

13.4. Analyse der aktuellen Anforderungen (Auswertung der Praxisaufgabe)

(vgl. Fialka 2013, S. 25)

In dieser Übung geht es darum zu analysieren, was dem Team aus den bisher stattgefunden Prozessen (Anforderungen des Trägers, Anforderungen durch die Leitung, Bedarfe der Nutzer_innen, Bedarfe in Bezug auf Kooperation und Vernetzung) bekannt ist. Des Weiteren werden die eigenen Erkenntnisse aus der letzten Praxisaufgabe ausgewertet und hinzugezogen. Dies kann zum einen verdeutlichen, welche Prozesse bzw. Ergebnisse der Prozesse noch unklar sind, welche Prozesse mehr Partizipationsmöglichkeiten erfordern oder wo ein erhöhter Informationsbedarf besteht und organisiert werden sollte.

Organisatorisches:

Ziele	Die TN kennen aktuelle Anforderungen aus dem Sozialraum, des Trägers und der Nutzer. Sie können Bezüge zu aktuellen Veränderungen in der Bildungs- und Gesellschaftspolitik herstellen und die Anforderungen entsprechend einordnen. Die TN sind in der Lage, für sie aktuell relevante Anforderungen zu identifizieren.
Zeit	90 Min.
Arbeitsform	Arbeit in Kleingruppen
Material	Stifte Papier

Erläuterung:

In dieser Übung geht es darum zu analysieren, welche Informationen dem Team aus den bisher stattgefunden Prozessen (Bedarfe aus der Analyse des Sozialraumes, Anforderungen des Trägers, Anforderungen durch die Leitung, Bedarfe der Nutzer_innen, Bedarfe in Bezug auf Kooperation und Vernetzung) bekannt ist. An dieser Stelle werden auch die Erkenntnisse aus der Praxisaufgabe hinzugezogen. Dies kann zum einen verdeutlichen, welche Prozesse bzw. Ergebnisse der Prozesse noch unklar sind, welche Prozesse mehr Partizipationsmöglichkeiten erfordern oder wo ein erhöhter Informationsbedarf besteht und organisiert werden sollte.

Arbeitsauftrag:

Erörtern Sie in Kleingruppen folgende Fragen und notieren Sie ihre Erkenntnisse auf einem Flipchart:

1. Welche aktuellen Anforderungen, Herausforderungen und Änderungswünsche wirken in Bezug auf die Wandlung zum Familienzentrum auf uns ein?
 - a) auf der familienpolitischen und gesellschaftlichen Ebene
 - b) durch Veränderungen der Bedarfe der jetzigen Nutzer_innen oder des Sozialraums
 - c) durch den Träger und auf der Leitungsebene

2. Welche Anforderungen, Herausforderungen lassen sich daraus ableiten bzw. sind mir bekannt?
3. Was sollte sonst noch Beachtung finden?

Auswertung:

1. Alle Ergebnisse werden in der Gesamtgruppe präsentiert.
2. Aus der Präsentation wird eine Themenliste mit Überschriften der jeweiligen Aspekte erstellt.

Hinweis:

Besteht an dieser Stelle eine große Unsicherheit über die Bedarfe und die damit verbundenen Anforderungen in Bezug auf die Veränderung der Angebotsstruktur, muss dieses zum Gegenstand der weiteren Fortbildung gemacht werden.

Aspekte die dem Team bekannt sein sollten:

a) Veränderungen der familienpolitischen und gesellschaftlichen Ebene:

- Familien im Wandel
- Gesetzliche Verankerung der Vereinbarkeit Familie / Beruf im SGBVIII
- Gesetzliche Verankerung des U3- Ausbaus,
- Veränderungsprozesse des Sozialraumes,
- Veränderungsprozesse in der Gesellschaft z.B. durch Medialisierung, Wandel zur Wissensgesellschaft, etc.

b) Veränderungen im Sozialraum der Kita, die eine veränderte Angebotsstruktur erforderlich machen:

- Veränderte Nutzer_innenstruktur
- Anforderungen aus dem Sozialraum
- Trägerforderungen / -wünsche,
- Kooperationsanfragen /-ideen,

c) Ziele und Anforderungen des Trägers und der Leitung

Hinweis :

Besteht im Team ein großer Widerstand in Bezug auf die neuen Herausforderungen, sollte dieser thematisiert und sorgfältig analysiert werden. Hilfreiche Fragen können dabei sein: Wie ist der momentane Ist-Zustand des Teams? Welche Ressourcen braucht es? Liegen Konflikte zugrunde? Welche Schritte sind in dieser Situation machbar? etc.

Hierfür eignet sich z.B. die Glas-Analyse (siehe Fialka 2013, S. 50f.), die Übung wird im weiteren Verlauf vorgestellt.

13.5. Entwicklung einer gemeinsamen Teamvision

Vgl. Heckner/Keller 2013, S.289 ff.

Ziele

Die TN sind in der Lage realistische und motivierende Ziele zu erarbeiten und sich im Team gemeinsam darüber zu verständigen

Zeit	200 Min.
Arbeitsform	Arbeit in Kleingruppen, Einzelarbeit
Material	Flipchart Pinnwand Moderationsmaterial

Arbeitsanweisung:

Das Team soll sich in das Jahr 20... versetzen. Es hat den Wandlungsprozess erfolgreich hinter sich gebracht und alle gesetzten Ziele sogar übertroffen. Der gute Ruf hat sich im Sozialraum verbreitet. Nun möchte ein Radiosender über den erfolgreichen Weg berichten. Die Redakteurin wurde zu einem Interviewtermin ins Familienzentrum eingeladen. Die Teamaufgabe ist es nun, die Erfolgsgeschichte aufzuschreiben – und zwar rückblickend vom Jahre 20... aus.

Einsatz des Flipcharts mit folgender Arbeitsanweisung:

„Unsere Teamvision“

Schreiben Sie die Erfolgsgeschichte ihres Teams:

Jahr 20....

1. **Was** genau haben Sie **erreicht**?
2. **Wie** hat das Team das erreicht?
3. Welche **Maßnahmen**, welche **Entscheidungen** und **Prozesse** haben den Weg beeinflusst?
4. Welche **Hindernisse** und Stolpersteine haben Sie **beseitigt**? **Wie**?
5. Was ist das **Erfolgsgeheimnis** Ihres Teams?

Vorbereitung: 60 Min.

Präsentation: 10 Min (mit Dokumentation)

Bereiten Sie ein Flipchart vor, auf dem Sie die Erfolgsgeschichte dokumentieren, nutzen Sie auch Bilder, Symbole.

Vorgehen:

- Das Team wird in zwei Gruppen aufgeteilt.
- Zunächst wird sich in Einzelarbeit in die Situation hineinversetzt.
- Danach tauschen sich alle TN der Gruppe miteinander aus.
- Alle Ideen werden zusammengefügt.
- Zunächst wird das Zielbild entwickelt, dann werden alle auf dem Flipchart aufgeführten Fragen ergänzt.

Abschließend präsentieren beide Gruppen ihr Vorgehen, die Fortbildner_in schlüpft in die Rolle der Redakteur_in und interviewt die jeweilige Gruppe.

Konsolidierung eines Gesamtbildes (Arbeitszeit 10 Minuten):

- Nachdem beide Gruppen ihr Bild vorgestellt haben, werden die Ergebnisse zu einer gemeinsamen Vision verdichtet.
- Aus beiden Gruppen bilden immer zwei Personen ein Duo. Diese Duos überlegen, wo die Gemeinsamkeiten der beiden Teamvisionen sind.

- Analysiert wird nach den Fragestellungen: „Was haben wir erreicht?“ und „wie haben wir es erreicht?“
- Antworten auf die Frage „Was haben wir erreicht?“ werden auf grünen Karten notiert.
- Antworten auf die Frage „Wie haben wir es erreicht?“ werden auf blauen Karten notiert.
- Es soll an dieser Stelle keine neue Vision entwickelt werden sondern das Wesentliche kurz und knapp mit Adjektiven und Bildern zusammengefasst werden.

Danach erfolgt eine **Zuordnung auf einem Flipchart (Arbeitszeit 15 Minuten)**

Unsere Teamvision	
Was haben wir erreicht? (grüne Karten)	Wie haben wir es erreicht? (blaue Karten)

Abschließend pinnen die TN die Karten an und erläutern diese (Arbeitszeit 45 Minuten).

Die Fortbildner_innen fassen zum Abschluss diese Konsolidierung noch einmal zusammen (Arbeitszeit 10 Minuten).

An dieser Stelle sollte vereinbart werden, wer die Aufbereitung und Ausformulierung des Zukunftsszenarios übernimmt. Ausformuliert werden sollten Meilensteine und Ziele in Bezug auf den Umsetzungsprozess. Das Team muss umfassend informiert werden, wie mit der Umsetzung ihres Leitbildes weiterhin verfahren wird und was für Formen an Beteiligung in Bezug auf den weiteren Prozess organisiert werden. Diese Fragen sind zum einen auf der Leitungsebene, zum anderen mit dem Träger zu klären (Arbeitszeit 20 Minuten).

Weiterführende Literatur:

Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes Nordrhein – Westfalen (2013): Neue Wege - Familienzentren in Nordrhein – Westfalen, Eine Handreichung für die Praxis, 4. Auflage. <https://broschueren.nordrheinwestfalendirekt.de/broschuerenservice/mfkjks/neue-wege-familienzentren-in-nordrhein-westfalen/1595> (Zugriff: 25.10.2014)

13.6. Praxisaufgabe: Unsere Kita 20...

Ziele	Die TN kennen ihre Zielvisionen und sind in der Lage diese zunächst „visionär“ in der Praxis zu verankern
Zeit	45 Minuten

Aufgabe: Richten Sie ihren Blick „visionär“ auf die Praxis. Führen Sie sich ihre gemeinsamen Ziele vor Augen, notieren Sie sich, welche für Sie bedeutsam sind. Sammeln Sie Bilder aus der Praxis, aus dem Sozialraum, die Sie an das Ziel erinnern oder Sie motivieren. Notieren und reflektieren Sie Dinge, die Sie neu wahrnehmen und die Sie in Beziehung zu den anstehenden Prozessen wahrnehmen. Finden Sie Symbole oder Bilder aus vergangenen Zeiten, die Sie stärken. Notieren und sammeln Sie diese in dem Lerntagebuch und bringen Sie alles zur nächsten Sitzung mit.

13.7. Abschlussreflexion / Zusammenfassung

nach Wahl (siehe 6.1)

14. Vertiefungsoption Familienzentrum Zweiter Tag

Zeitraumen: 8 Stunden (Pausen von 2x20 Minuten und 1x60 Minuten enthalten)

14.1. Übersicht

- Erstellen eines gemeinsamen Teambildes „Unsere Teamvision“ (Refreshing)
- Zurück (und) in die Zukunft Teil 2
- Vom Ziel zur Umsetzung
- Evaluation und Ausblick

14.2. Einstieg

Zeit: 5 Minuten

- Organisatorische Absprachen

14.3. Warm up

Zeit	45 Minuten
Arbeitsform	Arbeit im Plenum
Material	Lerntagebuch und mitgebrachte Materialien

Arbeitsanweisung:

Stellen Sie einen Gegenstand / eine Gegebenheit vor, die sie innerhalb der Praxisaufgabe gesammelt bzw. notiert haben

14.4. Erstellen eines gemeinsamen Teambildes „Unsere Teamvision“ (Refreshing)

Ziele	Die TN sind in der Lage eigene Impulse und Haltungen bezogen auf Teamsituation zu reflektieren und können eigene Wünsche und Bedürfnisse vertreten oder zurückstellen
Zeit	60 Minuten
Arbeitsform	Arbeit in Kleingruppen, Einzelarbeit
Material	Flipchart mit den Ergebnissen der letzten Sitzung Pinnwand Großes Packpapier, Moderationspapier Stifte Moderationsmaterial

Erläuterung:

Die TN werden aufgefordert, sich mit dem an der Pinnwand erstellten Gesamtbild noch einmal auseinanderzusetzen und alle genannten Aspekte in einem gemeinsamen Teambild zu integrieren (Arbeitszeit: 15 Min. Erstellung, 15 Min. Erläuterung).

Einzelarbeit:

Analyse der Veränderungen des eigenen Teambildes (erste Sitzung des Grundlagenteiles) in Bezug auf das gemeinsame Teambild unter den Fragestellungen:

- Was hat sich verändert?
- Ist alles, was mir wichtig ist, untergebracht? Habe ich Neues aus der Praxis mitgebracht, was ich unterbringen möchte?
- Kann ich mir wichtige Aspekte dem Gesamtbild zuliebe zurückstellen oder muss ich etwas integriert haben?

(Arbeitszeit: 15 Minuten)

Austausch im Plenum, mit evtl. Ergänzungen am gemeinsamen Bild.

14.5. Zurück (und) in die Zukunft Teil 2

Zeit	60 Min.
Arbeitsform	Arbeit im Plenum
Material	Seil mit den Karten zu den Ereignissen in der Vergangenheit Karten mit den Zielen und Meilensteinen in der Zukunft

Erläuterung:

Der Zeitstrahl mit dem Seil und den Karten mit den wichtigsten Ereignissen aus der Vergangenheit liegt wieder auf dem Boden. Des Weiteren liegen Karten mit einem Zeitpunkt in einem Jahr, in drei Jahren und in fünf Jahren am Seil. Die vorbereiteten Meilensteine und Ziele wurden vorab auf Karten notiert und werden auf dem Zeitstrahl eingeordnet.

Das gesamte Team geht zu dem Zeitpunkt in 5 Jahren und blickt auf den Zeitstrahl zurück mit der Fragestellung: „Wie fühlt es sich an im Jahre.... zurückzublicken auf das gesamte Erreichte?“ Es erfolgt ein kurzer Austausch in der Gruppe. An dieser Stelle ist es wichtig alle TN zu befragen, wie ihr aktueller Stand ist. Es sollten alle TN eine Vision entwickelt haben, die so tragfähig und motivierend ist, dass sie in die konkrete Planung der Ziele und Teilschritte gehen können.

14.6. Vom Ziel zur Umsetzung

Vgl. Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes Nordrhein – Westfalen, 2013

Ziele	Die TN sind der Lage Arbeitsschritte und Zeitpläne für die Zielvision zu entwickeln. Die Tn können die Planung ressourcenorientiert vornehmen.
Zeit	100 Min.
Arbeitsform	Arbeit im Plenum
Material	Arbeitsblätter Aktionsplanung (Anhang S. 12)

Erläuterung:

Wenn sich die Vision für alle TN zu einem motivierenden Ziel entwickelt hat und alle TN einverstanden sind mit dem, was erreicht werden soll, stellt sich die nicht weniger anspruchsvolle Aufgabe, die konkreten Umsetzungsschritte zu organisieren. Sinnvoll ist es hier, präzise Absprachen zu treffen und mit Hilfe von Aktionsplänen und die notwendigen Umsetzungsschritte personenbezogen zu vereinbaren (Wer macht was, bis wann?).

14.7. Ergänzung: Glas-Analyse zum Thema: Wandlung zum Familienzentrum

Vgl. Fialka 2013, S. 21

Hat das Team in Bezug auf die anstehenden Prozesse große Bedenken, bietet es sich an eine „Glas–Analyse“ durchzuführen. Mit der „Glas–Analyse“ ist eine umfassende Analyse des Teamumganges mit einer neuen Herausforderung möglich. Sie stärkt das Team zum einen durch Bewusstwerdung der besonderen Kompetenzen, beleuchtet Verbesserungs- und Ansatzmöglichkeiten und setzt sich zum anderen mit Sorgen und Bedrohungen des Teams innerhalb eines Wandlungsprozesses auseinander.

Zeit	45 Min.
Arbeitsform	Kleingruppen und Arbeit im Plenum
Material	Stifte Moderationskarten Arbeitsbögen: Glas – Methode Stellwände / Wandfläche Nadeln oder Klebestreifen

Arbeitsauftrag:

Die TN füllen zunächst folgenden Arbeitsbogen aus:

	Gegenwart	Zukunft
+	<p>Gut und Gerne</p> <p>Wo sind wir gut?</p> <p>Wo sind wir besonders engagiert?</p>	<p>Ansatzpunkte und Aufhänger</p> <p>Welche Ressourcen und Chancen sehe ich?</p> <p>Wo können wir ansetzen?</p>
-	<p>Lücken und Lernen</p> <p>Wo könnten wir besser sein? Was haben wir bisher nicht optimal umgesetzt?</p>	<p>Sorgen und Suspektes</p> <p>Was bereitet uns Sorgen, was ist uns suspekt?</p>

Die Fragestellung in Bezug auf diese Übung muss genau geklärt und abschließend formuliert werden. Beispiel: „Wie ist unser aktueller Stand in Bezug auf die Wandlung zu einem Familienzentrum?“

- Die TN füllen zunächst in Einzelarbeit das Arbeitsblatt mit dem „Glasquadrat“ aus.
- Im zweiten Schritt werden alle Punkte auf Karten notiert (für jeden Quadranten eine Farbe, rot für G, grün für L, etc.)

- Danach bekommen alle TN Gelegenheit, alle Aspekte zu betrachten und sich in „Murmelgruppen“ auszutauschen (Murmelgruppe = lockerer leiser Austausch mit ein bis zwei benachbarten TN).
- In der Gesamtgruppe wird die Teameinschätzung zur Fragestellung „Wie voll ist unser Glas?“ besprochen. Hier geht es zunächst um einen offenen Austausch, was an positiven und negativen Handlungen und Haltungen im Team vorhanden ist.

14.8. Abschluss

Ziele	Zusammenfassen der wichtigsten Erkenntnisse, Planung der Umsetzung.
Zeit	150 Min.
Arbeitsform	Kleingruppenarbeit und Arbeit im Plenum
Material	Stifte Moderationskarten Arbeitsbögen: Glas – Methode Stellwände / Wandfläche Nadeln oder Klebestreifen Stellwände mit den Quadranten der Glas Analyse aus der letzten Sitzung Seil mit den erarbeiteten Moderationskarten

Arbeitsauftrag:

- Es werden zwei Kleingruppen gebildet.
- Gruppe 1 nimmt sich die Quadranten **G** und **L** vor und bearbeitet, wie **L** ausgebaut und stabilisiert werden kann (Ziel ist die Hinführung zum Quadranten **G**). Gruppe 2 bearbeitet **A** und **S** und untersucht, welche Punkte aus **A** in **S** enthalten sind und wie diese reduziert oder gelöst werden können. Es ist hier keine Detailplanung erforderlich, sondern nur eine Sammlung, was für eine Lösung bzw. Strategie in Frage kommen könnte. (Bearbeitungszeit 50 Min.)
- Alle Ergebnisse werden in der Gesamtgruppe präsentiert.
- Aus der Präsentation wird eine Ideenliste erstellt.
- Alle TN erhalten Klebepunkte. Der Menge der Punkte entspricht ein Drittel der gesammelten Ideen.
- Alle TN können die Klebepunkte verteilen oder kumulieren.
- Die drei Ideen mit der höchsten Punktzahl werden in Kleingruppen unter folgendem Arbeitsauftrag behandelt: Entwickeln Sie Schritte und Maßnahmen, zur Umsetzung der Idee und notieren Sie Ihre Ergebnisse auf einem Flipchart (Bearbeitungszeit 50 Min.)
- Die Kleingruppen stellen ihre Ergebnisse dem Plenum vor. (Bearbeitungszeit 50 Min.)
- Die Durchführung der Maßnahmen wird abgestimmt und die Umsetzung verbindlich vereinbart und schriftlich fixiert. Die verbleibenden Themen werden noch einmal aufgegriffen und die Bearbeitung zeitlich vereinbart.

14.9. Übergang

Hier sollte noch etwas Zeit für die Vorbereitung der Prüfung eingeplant werden.

Zusätzlich braucht es Raum für eine Abschlussreflexion zum gesamten Prozess mit Methoden nach Wahl.

15. Prüfung

Die kompetenzorientierte Prüfungsleistung ist so angelegt, dass die TN ihre neu erworbenen Kompetenzen in einem kreativen Prozess gemeinsam anwenden und umsetzen müssen. Als Prüfungsform wird eine Präsentation gewählt. Insgesamt stehen für die Prüfung 30 Stunden zur Verfügung, wovon fünf für die Präsentation vorgesehen sind und 25 der Vorbereitung in Selbstlernzeit dienen.

Für die Erstellung der Präsentation sind folgende Kompetenzen relevant:

- Reflexionsprozesse über den Lernzuwachs der Einzelpersonen
- Durchführen von Feedback- und Abstimmungsprozessen im Team
- Analyse der Teamentwicklungsprozesse
- Darstellung und Anwendung der Erkenntnisse in einem kreativen Format.

15.1. Prüfungsvorbereitung (Selbstlernzeit)

Die TN erhalten zur Vorbereitung als Übersicht ein Arbeitsblatt mit den Prüfungsanforderungen (s. Anhang, S. 19)

Für die Erstellung der Präsentation sind folgende Kompetenzen relevant:

- Reflexionsprozesse über den Lernzuwachs der Einzelpersonen
- Durchführen von Feedback- und Abstimmungsprozessen im Team
- Analyse der Teamentwicklungsprozesse
- Darstellung und Anwendung der Erkenntnisse in einem kreativen Format.

Aufgabenstellung für die Selbstlernzeit

Abstimmung der Gestaltungsform für die Präsentation im Gesamtteam

Die Aufgabe für das Abschlusskolloquium ist es, „ein gemeinsames Bild vom Team im Familienzentrum“ unter Berücksichtigung der Aufgaben und Funktionen einzelner Personen in einer gemeinsamen Teampräsentation vorzustellen und des Weiteren den gemeinsamen Prozess zu reflektieren und zu dokumentieren. Das erarbeitete Bild vom Familienzentrum kann mit einbezogen werden. Im Schwerpunkt geht es hier aber um ein Bild vom Team. Diese Präsentation kann eine:

- Teamskulptur sein, in der das Team als konkrete Darsteller_innen, ggf. unter Zuhilfenahme von Requisiten das „neue Bild vom Team im Familienzentrum“ darstellen und jede teilnehmende Person seine / ihre individuellen Kompetenzen sichtbar macht (z.B. als ein Schiff auf Reisen).
- Posterpräsentation sein, auf der das Team bildhaft bzw. in Form einer Collage das „neue Bild vom Team im Familienzentrum“ verdeutlicht und die Kompetenzen einzelner sichtbar macht.
- aus kreativen Materialien erbaute Skulptur sein, unter Berücksichtigung der oben genannten Anforderungen (Arbeit aus Ton, mit Karton, und / oder anderes Material).
- mit Hilfe von Videografie erstellte Filmpräsentation sein, unter Berücksichtigung der oben genannten Anforderungen.

Das Team muss sich gemeinsam für eine Präsentationsform entscheiden.

Erstellung eines Kurzportfolios (Einzelarbeit)

Zur Reflexion des eigenen Lernprozesses und zur Vorbereitung auf die Abschlusspräsentation erstellen die TN ein Kurzportfolio. In diesem Portfolio stellen sie eine Übersicht über ihre Kompetenzen auf und reflektieren Ihren Lernprozess. Abschließend überlegen die oder der TN, mit welcher Position, bzw. mit was für einem Gestaltungsmittel, er oder sie sich in das „Bild vom Team im Familienzentrum“ einbringen wollen und bereiten diesen Aspekt vor (Auswahl einer Requisite, eines Gestaltungsobjektes).

Vorbereitung der Präsentation

Das gesamte Team sollte sich zum „Bild vom Team im Familienzentrum“ gemeinsam abstimmen und sich gemeinsam auf ein Bild einigen. Bei der Prozessentwicklung können folgende Fragestellungen hilfreich sein:

- Wie geht es Ihnen mit dem Platz auf dem Sie gerade stehen, bzw. drückt die Position ihres Gestaltungsmittels ihren Platz im Team aus?
- Fühlt sich jemand nicht wohl an seinem Platz?
- An welchem Platz möchte die Person gerade stehen?
- Was hindert Sie daran diesen Platz einzunehmen?
- Bei wem haben Sie den Eindruck, er oder sie müsste woanders stehen?
- Was kann das Team tun, damit jede Person an Ihrem Platz steht?

Dokumentation des Prozesses

Das Team sollte den Gestaltungsprozess gemeinsam reflektieren und in Form eines Kurzprotokolls festhalten:

Wie ist unser Entscheidungsprozess zur Gestaltungsform gelungen?

Wie ist die Entwicklung verlaufen?

Was ist uns gut gelungen?

Was war schwierig?

Wie haben wir Hindernisse überwunden?

Was brauchen wir noch?

15.2. Prüfung: Abschlusskolloquium

Durchführung der Präsentation

Die Präsentation wird gemeinsam mit der Fortbildner_in und ggf. mit Gästen, die vom Team bestimmt worden sind, durchgeführt. Gäste könnten Eltern, der Träger oder andere Bezugsgruppen sein. Die Präsentation sollte möglichst für den Reviewtermin dokumentiert werden (Fotos, Videografie, Protokoll).

Auswertung

Ohne Gäste wird die Präsentation gemeinsam ausgewertet. Hier sollte jede_r TN noch einmal Bezug auf sein Kurzportfolio nehmen, des Weiteren werden die Prozessdokumentation und der Ablauf der Präsentation reflektiert. Dies kann in einem Gespräch oder unter Berücksichtigung verschiedener Auswertungsmethoden erfolgen.

Bei der Durchführung und Teilnahme an allen Schritten gilt diese Präsentation als bestanden.

15.3. Review

Nach Ablauf von drei bis sechs Monaten sollte mit dem Team ein Reviewtermin erfolgen. Hier kann die Präsentation als Grundlage dienen und anhand dieser reflektiert werden, was in der Praxis umgesetzt werden konnte, welche Prozesse keinen Eingang gefunden haben und wie ggf. nachgesteuert werden kann.

16. Vertiefungsoption 2: Kompetenzen im vielfältigen Team

Vielfalt ist in der Kitapraxis ein aktuelles Thema. Die Fachdiskussionen zur Altersmischung von Kindern, die Erweiterung der Kita zum Zentrum für Familien, die Entwicklung von Inklusionsansätzen genauso wie Modelle zur geschlechterreflektierten Pädagogik sind Indikatoren für die Aktualität dieser Prozesse.

Diversity-Ansätze gewannen in den vergangenen zehn Jahren, in unterschiedlichen Bezügen der Ausbildung und der Arbeitswelt, eine wachsende Bedeutung. Vielfalt wird als wirtschaftlicher Erfolgsfaktor diskutiert. Immer mehr Unternehmen gehen mit Diversityansätzen auf die Veränderungen der Gesellschaft ein. Der Ansatz des Diversity-Management zielt dabei auf die gelingende Kooperation unterschiedlicher Fähigkeiten, Bedürfnisse und Erfahrungen der Kolleg_innen untereinander (vgl. Kretschmer 2013).

Auch in der Fort- und Weiterbildung von Erzieher_innen hat das Thema Eingang gefunden. In der pädagogischen Praxis bedarf es einer intensiven Auseinandersetzung mit Vorurteilen und ihren Einflüssen auf die pädagogische Praxis, mit Diskriminierung sowie mit gesellschaftlichen Machtstrukturen und Dominanzverhältnissen (vgl. Wagner 2013). Neben einer kontinuierlichen Auseinandersetzung im Team soll insbesondere der Rahmen von Fort- und Weiterbildung, Raum geben für Selbst- und Praxisreflexion bezogen auf die oben genannten Dimensionen.

Die Auseinandersetzung mit diesen Themen setzt die Bereitschaft voraus, sich auf „Anderes“ einzulassen und sich mit Gewohnheiten und (Selbst-) Bildern wertschätzend und kreativ auseinanderzusetzen. Wagner beschreibt, dass Einstellungen sich nicht durch Anhäufung durch Wissen verändern lassen sondern durch Irritationen. In der Veröffentlichung „Handbuch Inklusion“ beschreibt Wagner, dass „Vieles gerade ‚wider besseres Wissen‘ geschieht. Man ‚weiß‘, dass kleine Kinder eine rasante Entwicklung machen, täglich Neues lernen, auf Expansion und Autonomie drängen, auf Tätigkeiten und erkunden - und dennoch werden Kinder vielfach gebremst, behindert, kleingehalten“ (Wagner 2013, S. 244). Dies gilt auch für den Umgang mit Vielfalt oder mit als „anders“ oder „fremd“ wahrgenommenen Menschen - im Team, bei den Kindern und ihren Familien. Fortbildungen und Trainings sollten ermöglichen, dass sich Erzieher_innen mit diesen Irritationen auseinandersetzen, sie reflektieren um ihren Handlungsspielraum zu erweitern. Irritationen können in unterschiedlichen Dimensionen auftreten und sollten unter Berücksichtigung von Macht und Dominanzstrukturen sowie Diskriminierung reflektiert werden.

Das nachfolgende Fortbildungskonzept hat den Umgang mit „vielfältigen Kompetenzen und Ressourcen im Team“ in den Fokus genommen. Dieses Thema basiert auf vorangegangenen Erhebungen und Gesprächen. Im Wesentlichen ging es dem Team um ein wertschätzendes Miteinander sowie die Möglichkeit Vielfaltigkeit und Unterschiedlichkeit der einzelnen Kompetenzen und Ressourcen von Mitarbeiter_innen freizulegen, eine wertschätzende Haltung zu finden und Möglichkeiten zu suchen, diese Kompetenzen in der pädagogischen Praxis zu verankern. Neben einer genauen Analyse dieser Kompetenzen werden die Themen Zugehörigkeit sowie der Umgang mit unterschiedlichen Werten und Haltungen in der Teamarbeit bearbeitet.

Übersicht:

Zeitraumen: 2 Tage à 8 Stunden (Pausen von 2x20 Minuten und 1x60 Minuten enthalten)

Themen:

- Personale Kompetenzen von Erzieher_innen
- Erhebung von Kompetenzen, Fähigkeiten und Interessen der Teammitglieder
- Analyse der Organisationskultur im Umgang mit Ressourcen und Kompetenzen von Teammitgliedern
- Team- und Wertekultur

Folgende Kompetenzen sollen mit der Vertiefungsoption „Kompetenzen im vielfältigen Team“ erweitert werden:

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
Kenntnisse über die Bedeutung von Ressourcen und Kompetenzen in der Teamarbeit	Fähigkeit eigene Werte zu hinterfragen und diese zu verändern, zu erweitern oder zu stabilisieren	Eigene Ressourcen in die Teamarbeit einbringen können Ressourcen von Kolleg_innen wahrnehmen und einbeziehen können	Wertschätzende Haltung gegenüber der Ressourcen von Teammitgliedern einnehmen Eigene Ressourcen wahrnehmen und aktivieren können Fähigkeit eigenes Verhalten im Team reflektieren und einordnen zu können Irritationen über das Verhalten von Teammitgliedern wahrnehmen, reflektieren und einordnen können
Kenntnisse über das Riemann-Thomann-Modell und das Wertequadrat von Schulz von Thun	Eigene Ressourcen und Kompetenzen zu erfassen, im Prozess zu verdeutlichen und einbringen zu können		
Kenntnisse über Teamprozesse	Unterschiedliche Persönlichkeitseigenschaften und Werte wahrnehmen und ihren Nutzen für das Team anerkennen Teamprozesse fachlich analysieren und einschätzen können		

Themenübersicht:

- Personale Kompetenzen von Erzieher_innen
- Analyse der eigenen Interessen und Fähigkeiten und Kompetenzen
- Planung des Transfers der Ressourcen in das Team
- Analyse der Teamkultur
- Analyse der Teamwerte
- Erstellen einer Zukunftsvision, entwickeln von Zielen und Planung der Umsetzung

17. Vertiefungsoption Kompetenzen im vielfältigen Team Erster Tag

Zeitraumen: 8 Stunden (Pausen von 2x20 Minuten und 1x60 Minuten enthalten)

17.1. Übersicht

- Analyse der eigenen Interessen und Fähigkeiten und Kompetenzen
- Analyse inwieweit Ressourcen in das Team eingebracht werden können
- Transfer in die Praxis

17.2. Einstieg

Zeit: 5 Minuten

- Organisatorische Absprachen

17.3. Erzieher_in: Beruf oder Berufung

Ziele	Die TN kennen die Anforderungen an die personalen Kompetenzen von Erzieher_innen. Sie kennen die Bedeutung dieser Kompetenzen für die Teamarbeit.
Zeit	90 Minuten
Arbeitsform	Arbeit im Plenum
Material	Film: Beruf und Berufung Laptop Beamer Lautsprecher

Einführung

Die Aufgabe einer/s Erziehers/in ist es Kindern, den jüngsten Mitgliedern der Gesellschaft, auf ihrem Weg in die Zukunft zu begleiten und ihnen alles nah zu bringen, was für ihre zukünftige Leben von Bedeutung sein wird. Es ist eine wichtige und verantwortungsvolle Aufgabe mit vielen Herausforderungen aber damit auch einer der abwechslungsreichsten Berufe, die es gibt. Die Arbeit als Erzieher_in stellt insbesondere hohe Anforderungen an die personalen Kompetenzen. Der Film „Beruf und Berufung“ und dort die Ausschnitte zu den personalen Kompetenzen geben einen ersten Überblick, welche Aspekte der Persönlichkeit für eine erfolgreiche Erziehungs- und Bildungsarbeit gefragt sind.

Arbeitsanweisung:

Es werden die Ausschnitte zum Thema „Personale Kompetenzen von Erzieher_innen“ gezeigt und sich darüber ausgetauscht, welche Bedeutung haben die Kompetenzen für das Team? Wo sehen einzelne Mitarbeiter_innen Stärken und Schwächen? Sind alle Kompetenzen im Team vorhanden? Welche sind besonders stark ausgeprägt, welche weniger? Diese Diskussion dient als Einstieg in das Thema.

17.4. Meine Interessen und Fähigkeiten / Meine Kompetenzen

a) Was sind meine Interessen und Fähigkeiten?

Ziele	Die TN kennen Dinge, die sie gern tun, Fähigkeiten und Kompetenzen. Sie sind in der Lage zu analysieren, welche Fähigkeiten sie in das Team einbringen können.
Zeit	120 Minuten
Arbeitsform	Einzelarbeit, Arbeit zu zweit, Arbeit im Plenum
Material	Papier, Stifte

Erläuterung:

Im weiteren Verlauf muss die Diskussion um den Kompetenzbegriff erweitert werden. In der Auseinandersetzung mit „vielfältigen Kompetenzen im Team“ geht es nicht nur um die personalen Kompetenzen sondern um alle Fähigkeiten und Stärken. Es geht in dieser Übung darum den Raum zu öffnen und sich zunächst ohne Beschränkungen einen idealen Arbeitstag vorzustellen. Aus dieser Arbeit heraus werden dann die Dinge herausgearbeitet, die am Herzen liegen und die idealerweise am Arbeitsplatz eingebracht werden können.

Arbeitsauftrag:

Einzelarbeit:

- Arbeit mit dem Übungsblatt: „Zwanzig Dinge, die Sie gerne tun“ (Anhang S. 13)
- Arbeit mit dem Übungsblatt: „Der ideale Tag“ (Anhang S. 14)

Arbeit zu zweit:

- Ein_e TN stellt den eigenen optimalen Arbeitstag vor.
- Di_er andere TN hört zu.

In Bezug auf die Fähigkeiten und Kompetenzen kann die zuhörende Person ergänzen. Die Fähigkeiten und Kompetenzen werden auf Karten festgehalten (mit Namen versehen).

Auswertung im Plenum:

Im Plenum wird ein Stuhlkreis gebildet. Nacheinander stellt sich jeweils eine Person aus den Zweierteams hinter die andere Person und stellt diese den anderen TN mit ihren Fähigkeiten und Interessen vor. Die beschriebenen Karten werden mit Namen an einer Pinnwand befestigt.

17.5. Welche Kompetenzen sind bei uns vorhanden und werden genutzt?

Vgl. Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (2006): Index für Inklusion (Tageseinrichtung für Kinder) Lernen, Partizipation und Spiel in der inklusiven Kindertageseinrichtung entwickeln. Frankfurt.

Ziele	Die TN kennen Qualitätsanforderungen zum Aspekt „Mobilisation von Ressourcen im Team“. Sie sind in der Lage eigene Ressourcen zu identifizieren und können diese ggf. in die Praxis transferieren.
Zeit	120 Min.
Arbeitsform	Einzelarbeit, Arbeit in Dreiergruppen, Arbeit im Plenum
Material	Kopien des Indikators C.2.4 (Siehe Anhang, S. 15)

Erläuterung:

Der Index für Inklusion wurde 2003 von Tony Booth und Mel Ainscow (Manchester) entwickelt und auf Initiative von Prof. Dr. Andreas Hinz und Ines Boban (Luther-Universität Halle-Wittenberg) für deutsche Bildungseinrichtungen übersetzt und adaptiert. Der Index beinhaltet eine Sammlung von Materialien, Aussagen und Fragen zur Qualität der relevanten Aspekte, die eine willkommen heißende Bildungseinrichtung ausmachen. Er enthält zahlreiche Hinweise für eine systematische Schul- und Kitaentwicklung und Anregungen zur Reflexion und Selbstevaluation. Der Grundgedanke des Index besteht darin, die vorhandene Vielfalt in Schule oder Kindertagesstätte wahrzunehmen, zuzulassen sowie als wertvoll und als Bereicherung zu erfahren.

Ressourcen der Mitarbeiter_innen im Team wertzuschätzen und Raum zu schaffen, diese Ressourcen einbringen zu bringen sind unter anderem Indikatoren für einen gelungenen inklusiven Ansatz. Somit wurde für das Thema „vielfältiges Team“ die Dimension C (C 2 Ressourcen mobilisieren), Indikator C.2.4 „Das Fachwissen der Erzieherinnen wird in vollem Maße genutzt“ hinzugezogen, um einen detaillierten Blick auf den Umgang mit Ressourcen im Team zu werfen.

Arbeitsanweisung

Zunächst werden im Plenum alle genannten Items gemeinsam besprochen.

Arbeit im Plenum: Einführung des Indexes. Durchgehen der Kriterien. Bildung der Kleingruppen

Einzelarbeit: Lesen Sie die Items sorgfältig durch und überlegen Sie für sich, wie Sie die Umsetzung der Aspekte in ihrer Einrichtung erleben.

Austausch in der Dreiergruppe: Tauschen Sie sich zunächst in der Kleingruppe aus und legen Sie gemeinsam fest, welche Aspekte gut umgesetzt werden und wo evtl. noch Handlungsbedarf besteht

Austausch im Plenum: Die Kleingruppen stellen ihre Ergebnisse vor, die Gesamtgruppe entscheidet, wie mit den einzelnen Aspekten in der Zukunft umgegangen werden kann und plant ggf. weitere Umsetzungsschritte. Evtl. kann eine Vereinbarung getroffen werden, dass jede_r TN erprobt, eine Ressource in die Praxis einzubringen.

17.6. Praxisaufgabe zwischen den Fortbildungstagen

Ziele	
Zeit	15 Min für die Einführung
Arbeitsform	Plenum
Material	Kopien der Arbeitsaufgabe (siehe Anhang S. 16)

Einführung des Arbeitsblattes:

Wo erlebe ich mich /uns/ mein Team im Alltag als vielfältig?

Was alles unterscheidet uns?

- Alter?
- Gesinnung?
- Alltagsgestaltung der Religion?
- Lebensform?
- Überzeugungen?

- Familienstand?
- Hobbies?
- Herkunft?
- Kultur?
- Sprache?
- Hautfarbe?
- Pädagogische Schwerpunkte?
- Vorstellung einer erfolgreichen Erziehung?
- Qualifikation?

Welche Unterschiedlichkeit tut mir gut und wird von mir als vielfältige Bereicherung erlebt?

Welche Vielfalt löst in mir ambivalente Gefühle aus? Welche Gefühle sind das?

Im Gespräch wird die Praxisaufgabe erläutert und Fragen dazu geklärt.

Weiterführende Literatur:

Lüthi, Erika; u.a. (2013): Teamentwicklung mit Diversitymanagement, Methoden Übungen und Tools. Haupt. Bern / Stuttgart / Wien).

17.7. Abschlussreflexion/Zusammenfassung

Nach Wahl (siehe 6.1)

18. Vertiefungsoption Kompetenzen im Vielfältigen Team Zweiter Tag

18.1. Übersicht

- Auswertung der Praxisübung: Zugehörigkeiten explorieren
- Teamkultur: Einführung in das Riemann – Thomann Kreuz
- Einführung in das Wertequadrat nach Schulz von Thun

18.2. Einstieg

Zeit: 5 Minuten

- Organisatorische Absprachen

18.3. Warm-up

Nach Wahl

18.4. Auswertung der Praxisübung: Zugehörigkeiten explorieren

Ziele	Die TN können vielfältige Aspekte in der Teamarbeit analysieren und benennen.
Zeit	90 Min.
Arbeitsform	Arbeit zu zweit, Arbeit im Plenum

Arbeitsauftrag:

1. Unterschiedliche Gruppierungen (zunächst unterschieden nach Lebensalter, dann nach Geschlecht, Alter, Teilzeit-/ Vollzeitarbeitende) stellen sich im Raum auf.
2. Austausch der Gruppierungen mit dem Hinweis, Folgendes zu beachten: Welche Themen entstehen innerhalb der Gruppierungen? Berücksichtigen Sie die Fragen „Was ist das Besondere an unserer Gruppierung?“ oder „Was unterscheidet uns von den anderen?“
3. Jede Gruppe fasst ihre Themen und Erkenntnisse zusammen und teilt diese – immer noch im Raum stehend - den anderen kurz mit.

Auswertung:

Schritt 1

Reflexion zu zweit:

- Was lösen die unterschiedlichen Zugehörigkeiten bei mir aus?
- Wo fühle ich mich dazugehörig, wo eher nicht?
- Welche Merkmale dieser Identitätsgruppe haben mich geprägt?
- Inwieweit beeinflussen sie mein Denken und Handeln, meine Sichtweise auf unser Team?

Schritt 2

Auswertung der beiden Praxisaufgaben. Jede_r TN stellt den Partner_innen die Ergebnisse des Arbeitsblattes: Wo erlebe ich mich /uns/ mein Team im Alltag als vielfältig? vor. Sie erheben gemeinsam die Potenziale in ihrem Team und reflektieren ihre Erkenntnisse. Im zweiten Schritt analysieren Sie die Herausforderungen die diese Vielfalt mit sich bringt, hierbei lassen Sie die Kenntnisse aus der ersten Praxisaufgabe einfließen. Die Ergebnisse bereiten Sie für den Transfer in das Plenum vor.

Schritt 3

Im weiteren Verlauf stellen die Kleingruppen ihre Ergebnisse dem Plenum vor.

Schritt 4

Diese Unterschiede werden noch einmal reflektiert unter der Fragestellung:

- Was ist das Gute und Nützliche an diesem Unterschied?
- Was sind die besonderen Bedürfnisse und ggf. Einschränkungen der Gruppen?
- Was brauchen z.B. die Jüngeren von den Älteren, was die Älteren von den Jüngeren, was können die einen von den anderen lernen?
- Wie wollen wir in Zukunft mit diesem Unterschied umgehen?

18.5. Teamkultur: Einführung in das Riemann – Thomann Kreuz

Ziele	Die Teilnehmer_innen kennen das Riemann-Thomann-Modell und können es für die Einschätzungen in der Teamarbeit nutzen
Zeit	30 Min.
Arbeitsform	Theoretischer Input im Plenum
Material	Flipchart (evtl. Handout)

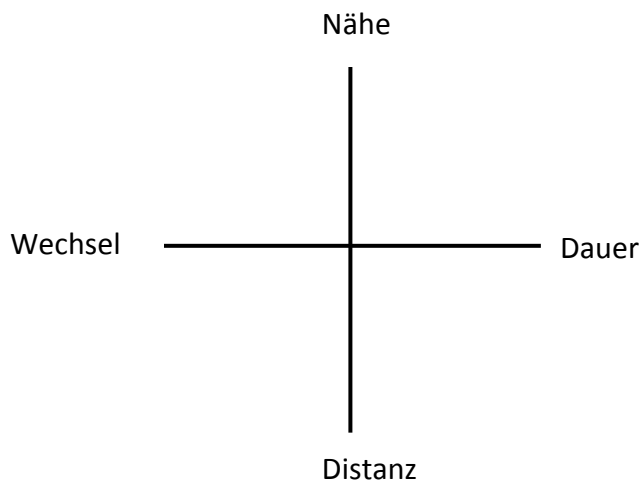
Erläuterung:

Das Riemann-Thomann-Kreuz eignet sich als Anschlussübung, um die Emotionen die bei der vorherigen Übung, bezüglich der eigenen Zugehörigkeiten und Nichtzugehörigkeiten aufgetaucht sind, aufzugreifen und einzuordnen. Das Riemann-Thomann-Modell verdeutlicht, dass jeder Wert für sich allein ein „Unwert“ ist und nur das ausbalancieren der Wertvorstellungen, eine weiterbringende Dynamik im Team entwickeln kann.

Das Riemann-Thomann-Kreuz verdeutlicht zwei Gegensatzpaare menschlichen Strebens. Distanz (z.B. Unabhängigkeit, Ruhe, Individualität) versus Nähe (z.B. zwischenmenschlicher Kontakt, Harmonie, Geborgenheit) sowie Wechsel (z.B. Abwechslung, Spontaneität, Kreativität) versus Dauer (z.B. Ordnung, Regelmäßigkeiten, Kontrolle). Diese Bedürfnisse sind bei allen Menschen vorhanden. Im zwischenmenschlichen Geschehen sind oft nur ein oder zwei handlungsleitend und sind somit als Unterschiede zwischen Menschen wahrnehmbar. Je nach Ausprägung der Grundausrichtungen sind entsprechende Bedürfnisse (Motivationen) Werte und „Lebensphilosophien“ vorherrschend und zeigen sich im zwischenmenschlichen Verhalten. Ebenso sind damit bestimmte Arten und Weisen verbunden, mit Krisen und Missstimmungen umzugehen.

Aus dieser Perspektive fällt je nach persönlicher Ausgangslage die Richtung der Persönlichkeitsentwicklung für verschiedene Menschen unterschiedlich aus: Was die eine Person (zur Erweiterung seiner Persönlichkeit) dringend braucht, hat die andere schon zu viel!

Einführung des Riemann-Thomann-Modells am Flipchart



Weiterführende Literatur:

Stahl, Eberhard (2007): Dynamik in Gruppen: Handbuch der Gruppenleitung. 2. Auflage. Beltz, Weinheim.

Thomann, Christoph (2004): Klärungshilfe, Konflikte im Beruf. Methoden und Modelle klärender Gespräche. rororo. Reinbek, Berlin.

18.6. Analyse der eigenen Teamkultur

Zeit	60 Min.
Arbeitsform	Einzelarbeit, Arbeit im Plenum
Material	3 Seile (2x3 Meter, 1x4-5 Meter), Klebeband, 4 Moderationskarten (Nähe, Distanz, Wechsel, Dauer), Fragebögen (Anhang S. 17f.)

Erläuterung:

Ein Riemann-Thomann-Kreuz wird auf dem Boden mit dem Seil nachgelegt (oder mit Kreppklebeband aufgeklebt, die Karten (Nähe, Dauer...) an die Enden der Seile gelegt.

Arbeitsanweisung:

Die TN reflektieren kurz, wo sie sich in dem Kreuz verorten würden und stellen sich im Kreuz an einer für sie passende Stelle.

a) Auswertungsfragen bezogen auf die Einzelperson:

- Warum haben Sie sich an dieser Stelle positioniert?
- Welche Werte sind Ihnen wichtig?
- Wie erleben Sie Ihre Position im Team?

b) Auswertungsfragen bezogen auf das gesamte Team:

(Um das gesamte Team kann ein Seil gelegt werden, das Team kann sich setzen und es wird die Position des Gesamtteams, sichtbar durch den „Seilkreis“, ausgewertet.)

- Wo ist der Kreis aus dem Seil (stellvertretend für das Team) positioniert?
- Was bedeutet die Nähe zum Faktor Distanz (Nähe, Dauer, Wechsel) in unserem Team? Was sind Vorteile? Was sind Nachteile?
- Was bedeutet es für uns den Gegenfaktor nicht im Team zu haben?
- Worauf sollten wir achten?

- Was sind die Vorteile des Gegenfaktors, was die Nachteile?
- Was bedeutet das für die Zusammenarbeit?
 - Bezogen auf die Kindergruppe?
 - Bezogen auf die Elternarbeit?

Alternativ oder abschließend kann die Teamkultur auch mit einem Fragebogen erhoben werden (siehe Anhang S. 17 f.).

18.7. Einführung in das Wertequadrat nach Schulz von Thun

Ziele	Die TeilnehmerInnen kennen das Wertequadrat und verstehen dessen Bedeutung für die Kommunikation und die persönliche Entwicklung
Zeit	90 Min.
Arbeitsform	Theoretischer Input im Plenum, Arbeit in der Kleingruppe
Material	Flipchart (evtl. Handout) Stifte

Erläuterung:

Beim Wertequadrat handelt es sich um ein Konstrukt, das von Paul Helwig bereits im Jahr 1967 entwickelt und von Friedemann Schulz von Thun 1989 auf das Thema der zwischenmenschlichen Kommunikation bezogen wurde. Es wird davon ausgegangen, dass einem menschlichen Wert immer ein anderer Wert gegenüberliegt, der das gegenteilige Extrem darstellt (z.B. der Sparsamkeit, die Großzügigkeit). Jedes Extrem dieses Verhaltens führt zu Übertreibungen, die zu „Unwerten“ verkommen (Sparsamkeit: Geiz – Großzügigkeit: Verschwendung). Es gilt somit die Werte in Spannung zu halten, auszugleichen. Für das menschliche Miteinander bedeutet dies unter anderem, dass jedem Wert eine positive Motivation zugrunde liegt und dieser immer auch eine ausgleichende Wirkung hat, damit der Gegenwert nicht überhandnehmen kann. Lediglich das ‚Zuviel‘ kann sich schädlich auswirken (vgl. Schulz von Thun 1989).

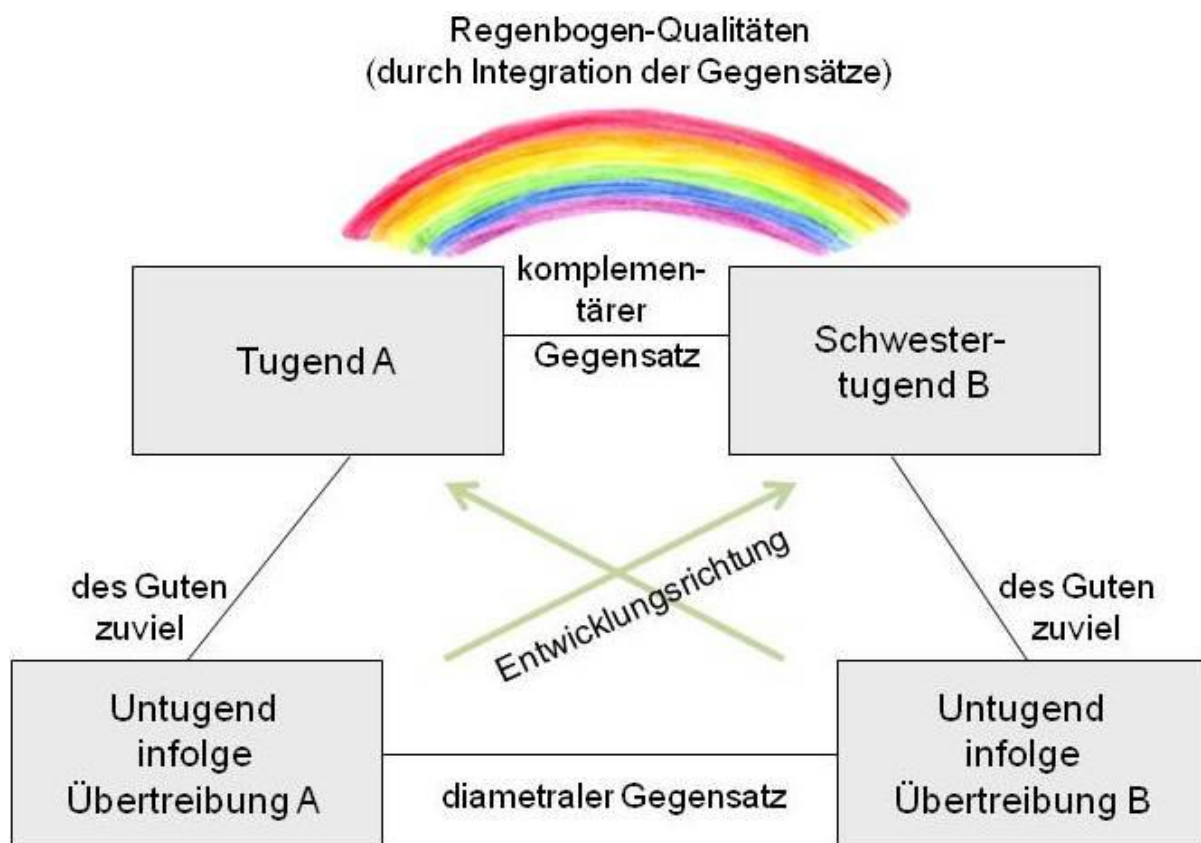
Das Wertequadrat kann genutzt werden um herauszuarbeiten, welche Werte in einem Team vorhanden sind, und ob diese ausgeglichen sind. Des Weiteren bietet es die Möglichkeit „Vor- und Nachteile“ der eigenen Wertvorstellungen in den Blick zu nehmen.

Themen könnten z.B. sein:

- Wie kann ich Kritik äußern, ohne zu verletzen?
- Wie kann ich großzügig sein, ohne verschwenderisch zu sein?
- Wie kann ich partnerschaftlich sein, ohne meine Autonomie zu verlieren?

Einführung des Werte-Quadrat Modells am Flipchart

Arbeitsform:	Theoretischer Input im Plenum
Material:	vorbereitetes Flipchart (evtl. Handout) mit Werte-Quadrat-Modell (s. Abbildung 5)



© Prof. Dr. F. Schulz von Thun

Abbildung 5: Schaubild Werte- und Entwicklungsquadrat nach Schulz von Thun; CC BY 3.0; online unter <http://commons.wikimedia.org/wiki/File%3ASchaubild.jpg> (Zugriff am 27.05.2015)

Arbeitsauftrag:

Die TN erstellen eigene Wertequadrate bezogen auf ein aktuelles, von der Gruppe gewähltes Thema (z.B. die Spannungen im Team, auf die pädagogische Arbeit oder auf die Zusammenarbeit mit Eltern).

Die Übung sollte im Plenum abschließend noch einmal reflektiert werden.

Weiterführende Literatur:

Schulz von Thun, Friedemann (1989): Miteinander reden 2, Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Rowohlt. Reinbek, Berlin.

18.8. Zukunftsspaziergang

Vgl. Weidenmann 2008

Ziele	Die TN sind der Lage Visionen für die Praxis und Strategien für die Umsetzung dieser Visionen zu entwickeln.
Zeit	60 Min.
Arbeitsform	Einzelarbeit, Arbeit in der Kleingruppe
Material	Arbeitsanweisung

Erläuterung:

Die TN suchen in Gedanken nacheinander alle Räume ihrer Einrichtung auf und stellen sich vor, was sich durch das Seminar ändert

Arbeitsanweisung:

Einzelarbeit:

Die TN stellen sich vor, sie kehren nach dem Seminar in ihre Einrichtung zurück. Sie bringen neue Erkenntnisse mit, haben ihre Fähigkeiten im Blick und haben den Vorsatz diese in die Wirklichkeit umzusetzen. Gehen Sie jetzt nacheinander in die Räume, in denen Sie während ihrer Arbeit zu haben. Bleiben Sie in jedem Raum stehen und fragen sich:

- Was wird sich bei mir hier nach dem Seminar ändern?
- Wie wird sich die Änderung auf mich, auf andere, auf meine Arbeit auswirken?
- Wie werde ich mich dabei fühlen?
- Was könnte schief gehen und wie könnte ich das verhindern?
- Notieren Sie sich die Antworten zu jedem Raum.

Arbeit in der Kleingruppe:

Stellen Sie sich ihre Ergebnisse gegenseitig vor, vereinbaren Sie ein Unterstützungssystem, wie Sie sich gegenseitig motivieren können, Dinge tatsächlich in die Praxis umzusetzen.

18.9. Abschluss und Übergang

Hier sollte noch etwas Zeit für die Vorbereitung der Prüfung eingeplant werden.

Zusätzlich braucht es Raum für eine Abschlussreflexion zum gesamten Prozess mit Methoden nach Wahl.

19. Prüfung

Die kompetenzorientierte Prüfungsleistung ist so angelegt, dass die TN ihre neu erworbenen Kompetenzen in einem kreativen Prozess gemeinsam anwenden und umsetzen müssen. Als Prüfungsform wurde eine Präsentation gewählt. Insgesamt stehen für die Prüfung 30 Stunden zur Verfügung, wovon fünf für die Präsentation vorgesehen sind und 25 der Vorbereitung in Selbstlernzeit dienen.

19.1. Prüfungsvorbereitung (Selbstlernzeit)

Die TN erhalten zur Vorbereitung als Übersicht ein Arbeitsblatt mit den Prüfungsanforderungen (s. Anhang, S. 21f.)

Für die Erstellung der Präsentation sind folgende Kompetenzen relevant:

- Reflexionsprozesse über den Lernzuwachs der Einzelpersonen
- Durchführen von Feedback- und Abstimmungsprozessen im Team
- Analyse der Teamentwicklungsprozesse
- Darstellung und Anwendung der Erkenntnisse in einem kreativen Format.

Aufgabenstellung für die Selbstlernzeit

1. Abstimmung der Gestaltungsform für die Präsentation im Gesamtteam

Die Aufgabe für das Abschlusskolloquium ist es, das „neue Bild vom Team“ unter Berücksichtigung der vielfältigen Kompetenzen einzelner Personen in einer gemeinsamen Teampräsentation vorzustellen und des Weiteren den gemeinsamen Prozess zu reflektieren und zu dokumentieren. Diese Präsentation kann eine:

- Teamskulptur sein, in der das Team als konkrete Darsteller_innen, ggf. unter Zuhilfenahme von Requisiten das „neue Bild vom Team“ darstellen und jede teilnehmende Person seine / ihre individuellen Kompetenzen sichtbar macht (z.B. als ein Schiff auf Reisen).
- Posterpräsentation sein, auf der das Team bildhaft bzw. in Form einer Collage das „neue Bild vom Team“ verdeutlicht und die Kompetenzen einzelner sichtbar macht.
- aus kreativen Materialien erbaute Skulptur sein, unter Berücksichtigung der oben genannten Anforderungen (Arbeit aus Ton, mit Karton, und / oder anderes Material).
- mit Hilfe von Videografie erstellte Filmpräsentation sein, unter Berücksichtigung der oben genannten Anforderungen.

Das Team muss sich gemeinsam für eine Präsentationsform entscheiden.

Erstellung eines Kurzportfolios (Einzelarbeit)

Zur Reflexion des eigenen Lernprozesses und zur Vorbereitung auf die Abschlusspräsentation erstellen die TN ein Kurzportfolio. In diesem Portfolio stellen sie eine Übersicht über ihre Kompetenzen auf und reflektieren ihren Lernprozess. Abschließend überlegen die oder der TN, mit welcher Position, bzw. mit was für einem Gestaltungsmittel, er oder sie sich in das „Bild vom Team“ einbringen wollen und bereiten diesen Aspekt vor (Auswahl einer Requisite, eines Gestaltungsobjektes).

Vorbereitung der Präsentation

Das gesamte Team sollte sich zum „Bild vom Team“ gemeinsam abstimmen und sich gemeinsam auf ein Bild einigen. Bei der Prozessentwicklung können folgende Fragestellungen hilfreich sein:

- Wie geht es Ihnen mit dem Platz auf dem Sie gerade stehen, bzw. drückt die Position ihres Gestaltungsmittels ihren Platz im Team aus?
- Fühlt sich jemand nicht wohl an seinem Platz?
- An welchem Platz möchte die Person gerade stehen?
- Was hindert Sie daran diesen Platz einzusehen?
- Bei wem haben Sie den Eindruck, er oder sie müsste woanders stehen?
- Was kann das Team tun, damit jede Person an Ihrem Platz steht?

Dokumentation des Prozesses:

Das Team sollte den Gestaltungsprozess gemeinsam reflektieren und in Form eines Kurzprotokolls festhalten:

Wie ist unser Entscheidungsprozess zur Gestaltungsform gelungen?

Wie ist die Entwicklung verlaufen?

Was ist uns gut gelungen?

Was war schwierig?

Wie haben wir Hindernisse überwunden?

Was brauchen wir noch?

19.2. Prüfung: Abschlusskolloquium

Durchführung der Präsentation

Die Präsentation wird gemeinsam mit der Fortbildner_in und ggf. mit Gästen, die vom Team bestimmt worden sind, durchgeführt. Gäste könnten Eltern, der Träger oder andere Bezugsgruppen sein. Die Präsentation sollte möglichst für den Reviewtermin dokumentiert werden (Fotos, Videografie, Protokoll).

Auswertung

Ohne Gäste wird die Präsentation gemeinsam ausgewertet. Hier sollte jede_r TN noch einmal Bezug auf sein Kurzportfolio nehmen, des Weiteren werden die Prozessdokumentation und der Ablauf der Präsentation reflektiert. Dies kann in einem Gespräch oder unter Berücksichtigung verschiedener Auswertungsmethoden erfolgen.

Bei der Durchführung und Teilnahme an allen Schritten gilt diese Präsentation als bestanden.

19.3. Review

Nach Ablauf von drei bis sechs Monaten sollte mit dem Team ein Reviewtermin erfolgen. Hierfür sollte die Präsentation erneut eine Grundlage sein. Hier kann die Präsentation als Grundlage dienen und anhand dieser reflektiert werden, was in der Praxis umgesetzt werden konnte, welche Prozesse keinen Eingang gefunden haben und wie ggf. nachgesteuert werden kann.

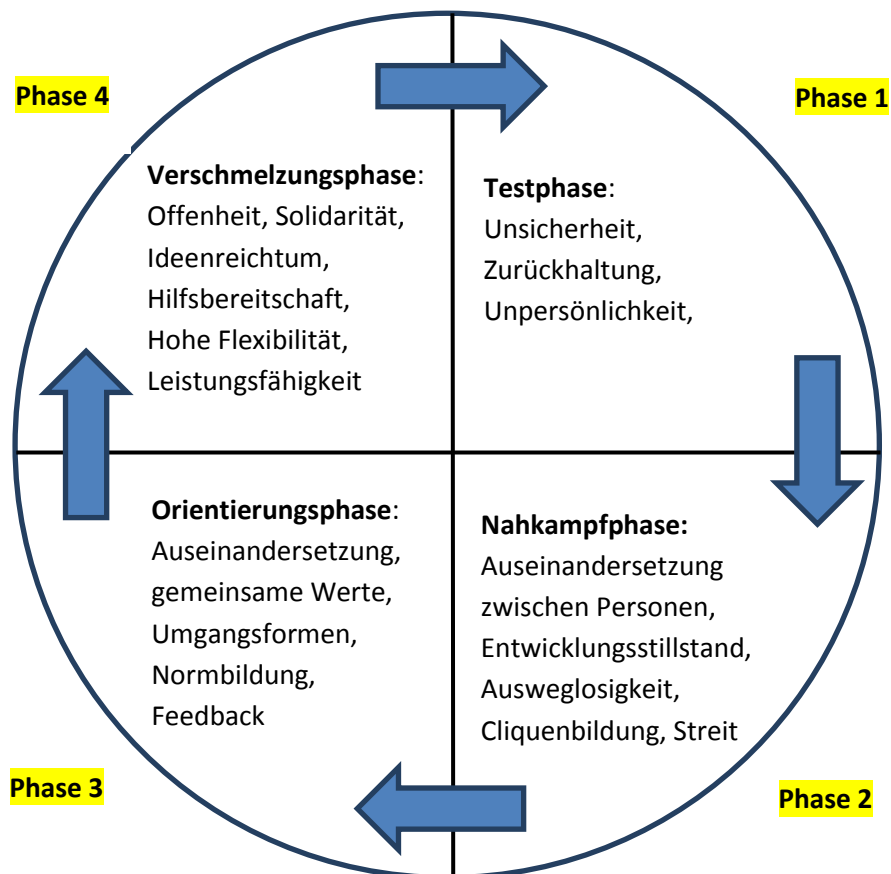
20. Literatur

- Alice Salomon Hochschule Berlin (2012): STEGE. Strukturqualität und Erzieher_innengesundheit in Kindertageseinrichtungen. Wissenschaftlicher Abschlussbericht. Unfallkasse Nordrhein-Westfalen. Online verfügbar unter <http://www.gew.de/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=20674&token=9d0413d1612a043e64cd74e9e71d51fccefd13ec&sdownload=>, zuletzt geprüft am 22.02.18.
- Bamler, Vera; Schöneberger, Ina; Wustmann, Cornelia (Hrsg.) (2010): Lehrbuch Elementarpädagogik. Theorien, Methoden und Arbeitsfelder. Juventa. Weinheim, München.
- Bauer, Joachim (2013): Arbeit. Warum unser Glück von ihr abhängt und wie sie uns krank macht. Blessing. München.
- Bernitzke, Fred (2009): Handbuch Teamarbeit, Grundlagen für erfolgreiches Arbeiten in Kita und Kindergarten. Herder. Freiburg.
- Brodbeck, Felix, C.; Anderson, Neil; West, Michael, A. (2000): Das Teamklima – Inventar: Handanweisung und Validierung der deutschsprachigen Version (The Team Climate Inventory: Manual and validation of the German version). Hogrefe. Heidelberg.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2006): Siebter Familienbericht. Familien zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit – Perspektiven für eine lebenslaufbezogene Familienpolitik und Stellungnahme der Bundesregierung. <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/7--familienbericht/74010> Zugriff vom 22.02.18.
- Deutsches Jugendinstitut/Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (Hrsg.) (2011): Zusammenarbeit mit Eltern. Grundlagen für die kompetenzorientierte Weiterbildung. WiFF Wegweiser Weiterbildung, Band 3. München.
- Diedrichs, Annette; Krüsi, Dominique; Storch Maja (2012): Durchstarten mit dem neuen Team. Aufbau einer ressourcenorientierten Zusammenarbeit mit Verstand und Unbewussten. Huber. Bern.
- Diller, Angelika; Schelle, Regine (2009): Von der Kita zum Familienzentrum: Konzepte entwickeln und erfolgreich umsetzen. Herder. Freiburg.
- Edding, Cornelia; Schattenhofer, Karl (Hrsg.) (2009): Handbuch Alles über Gruppen. Theorie, Anwendung, Praxis. Beltz. Weinheim, Basel, Berlin.
- Fengler, Jörg (2009): Feedback geben. Strategien und Übungen. Beltz. Weinheim.
- Fialka, Viva (2013): Moderation - Methoden für die Teamarbeit. kindergarten heute, management kompakt. Themenheft zu Methoden und Organisation. Herder. Freiburg
- Fialka, Viva (2011): Handbuch Bildungs- und Sozialmanagement: in Kita und Kindergarten. Herder. Freiburg.
- Francis, Dave ; Young, Don (1996): Mehr Erfolg im Team. Windmühle. Hamburg.
- Gellert, Manfred; Nowak Claus (2010): Teamarbeit, Teamentwicklung, Teamberatung: Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams. Limmer. Münster.

- Booth, Tony, Ainscow, Mel, Kingston, Denise (2003): Index für Inklusion. Lernen und Teilhabe in der Schule der Vielfalt entwickeln. GEW. Frankfurt am Main. Online verfügbar unter <http://www.eenet.org.uk/resources/docs/Index%20EY%20German2.pdf> Zugriff: 22.02.18
- Heckner, Kathrin; Keller, Evelyne (2013): Teamtraining erfolgreich leiten. Fahrplan für ein dreitägiges Seminar zur Teamentwicklung und Teamführung. ManagerSeminare Verlag. Bonn.
- Herwig-Lempp, Johannes (2016): Ressourcenorientierte Teamarbeit. Systemische Praxis der kollegialen Beratung. Ein Lern- und Übungsbuch. Vandenhoeck & Ruprecht. Göttingen.
- Horn-Heine, Karin (2003): Prozessorientiertes Vorgehen in der Teamentwicklung. In: Stumpf Siegfried / Thomas Alexander (Hrsg.): Teamarbeit und Teamentwicklung. Hogrefe. Göttingen. S. 299-316
- Kretschmer, Matthias (2013): Männer in Kitas machen nicht die bessere Arbeit aber die Arbeit besser: In: Kita aktuell 1/2013.
- Kuhn, Hubert (2009): Die Gruppe als Mittel zur Leistungssteigerung. In: Edding, Cornelia; Schattenhofer, Karl. (Hrsg.) (2009) S. 124-161.
- Langmaack, Barbara (2004): Einführung in die Themenzentrierte Interaktion. TZI: Leben rund ums Dreieck. Weinheim: Beltz.
- Leu, Hans R. (2011): Das Verständnis von Kompetenzorientierung in der Weiterbildungsinitiative frühpädagogischer Fachkräfte (WiFF). In: Deutsches Jugendinstitut/Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (Hrsg.) (2011). S. 72 – 75.
- Lüthi, Erika; u.a. (2013): Teamentwicklung mit Diversity Management. Methoden–Übungen und Tools. Haupt. Bern / Stuttgart / Wien.
- Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes Nordrhein – Westfalen (2013): Neue Wege – Familienzentren in Nordrhein-Westfalen. Eine Handreichung für die Praxis. 4. Auflage. <https://broschueren.nordrheinwestfalendirekt.de/broschuerenservice/mfkjks/neue-wege-familienzentren-in-nordrhein-westfalen/1595> ; Zugriff: 22.02.18.
- Münnich, Sybille (2007): Strategien für eine gelungene Kommunikation (Teil 1). In: klein&groß 10/2007. S.42-49.
- Münnich, Sybille (2007): Strategien für eine gelungene Kommunikation (Teil 2). In: klein&groß 11/2007. S. 46-47.
- Münnich, Sybille (2007): Strategien für eine gelungene Kommunikation (Teil 3). In: klein&groß 12/2007. S.47-49.
- Pesch, Ludger (2014): Teamarbeit. In: Völkel, Petra; Wihstutz, Anne (Hrsg.): Das berufliche Selbstverständnis pädagogischer Fachkräfte. Bildungsverlag Eins. Köln. S. 68-99.
- Schmidt-Tanger, Martina (2009): Gekonnt coachen. Präzision und Pro-vocation im Coaching. Junfermann. Paderborn.
- Schmidt, Thomas (2006): Kommunikationstraining erfolgreich leiten. Kösel. Krugzell.
- Schreyer, Inge; Krause, Martin; Brandl, Marion; Nicko, Oliver (2014): AQUA. Arbeitsplatz und Qualität in Kitas. Ergebnisse einer bundesweiten Befragung. Staatsinstitut für Frühpädagogik. München. Online unter <http://aqua-studie.de/> Zugriff am 22.02.18.

- Schulz von Thun, Friedemann (1989): Miteinander reden 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Differenzielle Psychologie der Kommunikation. Rowohlt. Reinbek, Berlin.
- Sher, Barbara (2004): Wishcraft. Lebensträume und Berufsziele entdecken, Edition Schwarzer. Osnabrück.
- Stahl, Eberhard (2007): Dynamik in Gruppen: Handbuch der Gruppenleitung. Beltz, Weinheim.
- Stangl, Werner (2012): Gutes Feedback – Was ist das? Werner Stangls Arbeitsblätter. <http://www.stangl-taller.at/ARBEITSBLAETTER/KOMMUNIKATION/Feedback.shtml> (Zugriff: 22.02.18).
- Stumpf, Siegfried; Thomas, Alexander (Hrsg.) (2003): Teamarbeit und Teamentwicklung. Hogrefe. Göttingen.
- Thomann, Christoph (2004): Klärungshilfe, Konflikte im Beruf. Methoden und Modelle klärender Gespräche. rororo. Reinbek, Berlin.
- Tuckman; Bruce W. (1965): Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin 63(6), S. 384-399. Online unter <http://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fh0022100> Zugriff vom 22.02.18
- Völkel, Petra; Wihstutz, Anne (Hrsg.): Das berufliche Selbstverständnis pädagogischer Fachkräfte. Bildungsverlag Eins. Köln.
- Wagner, Petra (Hrsg.) (2013): Handbuch Inklusion - Grundlagen einer vorurteilsbewussten Bildung und Erziehung, Herder. Freiburg.
- Wegge, Jürgen (2003): Heterogenität und Homogenität in Gruppen als Chance und Risiko für die Gruppeneffektivität. In: Stumpf, Siegfried; Thomas, Alexander (Hrsg.): Teamarbeit und Teamentwicklung . Hogrefe. Göttingen. S. 119-141.
- Weidenmann, Bernd (2008): Handbuch Active Training. Beltz. Weinheim und Basel.
- Weltzien, Dörte; Kebbe, Anne (2011): Handbuch: Gesprächsführung in der Kita. Herder. Freiburg.

Anhang



Teamentwicklungsuhr (vgl. Francis & Young 1996)

Gutes Feedback

Regeln für eine wirksame Rückmeldung

Das Feedback ist eine Gesprächsform, anderen etwas darüber zu sagen, wie ich sie sehe bzw. zu lernen, wie andere mich sehen. Feedback besteht daher aus zwei Komponenten, nämlich dem

Feedback –Geben und dem Feedback – Nehmen.

Feedback geben verbindet sich mit drei Zielsetzungen:

- Ich will die andere Person darauf aufmerksam machen, wie ich ihr Verhalten erlebe und was es für mich bedeutet (im positiven wie im negativen Sinn).
- Ich will die andere Person über meine Bedürfnisse und Gefühle informieren, damit sie darüber informiert ist, worauf er besser Rücksicht nehmen könnte. So muss sie sich nicht auf Vermutungen stützen.
- Ich will die andere Person darüber aufklären, welche Veränderungen in ihrem Verhalten mir gegenüber die Zusammenarbeit mit ihr erleichtern würden.

Feedback ist keine einfache Angelegenheit, sowohl Feedback zu geben als auch zu nehmen. Es kann manchmal wehtun, peinlich sein, Abwehr auslösen oder neue Schwierigkeiten heraufbeschwören, da niemand leichten Herzens akzeptiert, im eigenen Selbstbild korrigiert zu werden. Auch muss der offene Umgang mit Gefühlen - um die es beim Feedback meist geht - häufig erst erlernt werden. Eine Feedback Situation ist daher oft prekär, so dass es günstig ist, dass Feedback - "Geber_in" und Feedback -"Nehmer_in" bestimmte Regeln einhalten.

Eine Rückmeldung sollte daher sein:

- Möglichst beschreibend, nicht wertend.
Geben Sie Ihrem Gegenüber eine möglichst konkrete Beschreibung seines speziellen Verhaltens und Ihrer Reaktionen und Einschätzungen darauf. Vermeiden Sie jede kritische Infragestellung der anderen Person und jede Interpretation - es sei denn, sie fordert Sie ausdrücklich dazu auf, mit ihr zusammen nach den tieferen Ursachen ihres Verhaltens zu suchen.
- Konkret (auf begrenztes Verhalten bezogen), nicht allgemein (auf die ganze Person).
- Angemessen
Die Bedürfnisse aller beteiligten Personen berücksichtigen.
- Brauchbar. Rückmeldung soll sich auf Verhaltensweisen beziehen, die der Empfänger ändern kann, daher
- nichts Unabänderliches ansprechen:
Wenn keine Chance besteht, dass Ihr Feedback eine Verhaltensänderung bewirkt, lassen Sie es bleiben.
- Keine Änderungen fordern:
Sie können der empfangenden Person nur Informationen darüber liefern, was ihre Kommunikation bei Ihnen auslöst. Ob sie aufgrund dieser Informationen ihr Verhalten ändert, muss sie selbst entscheiden. Sie können sie sich anders wünschen, aber sie nicht dazu zwingen.

- Feedback sollte erbeten, und nicht aufgezwungen sein. Die Rückmeldung sollte von beiden als Angebot der gebenden an die empfangende Person verstanden werden.
- Bereitschaft der empfangenden Person. Vergewissern Sie sich, ob die andere Person im Augenblick dazu in der Lage ist, Ihr Feedback zu hören und anzunehmen. Optimal: Wenn sie selbst darum bittet. Sonst äußern Sie Ihren Wunsch und warten Sie die Reaktion ab
- Rechtzeitig: Rückmeldung soll sobald wie möglich gegeben werden. Je weiter in der Vergangenheit das Verhalten liegt, das Sie ansprechen, umso weniger kann die andere Person mit Ihrem Feedback etwas anfangen. Sofortiges Feedback gibt der empfangenden Person die Möglichkeit, die angesprochene Situation besser in Erinnerung zu rufen und ihr Verhalten zu verifizieren.
- Klar und genau formuliert. Rückmeldung soll nachprüfbar sein.
- Sachlich richtig: Es soll die Beobachtung von anderen nachgeprüft werden können.
- Nicht zu viel auf einmal: Nicht mehr Informationen, als der die empfangende Person verarbeiten kann. Besser öfters, als das große Aufräumen und das 'immer' und 'nie'.
- Neue Informationen geben: Das Selbstverständliche braucht nicht schon wieder gesagt zu werden. Fragen Sie sich, ob die Information, die Sie geben wollen, für die empfangende Person wohl neue Gesichtspunkte enthält. Was ihr Verhalten in Ihnen bewirkte, welche Empfindungen es weckte, ob es Sie aktivierte, lähmte, verärgerte, freute, sind möglicherweise wichtige neue Gesichtspunkte für sie.
- .
- Reaktion des Feedbacks vorhersehen: Warum wollen Sie eigentlich ein Feedback geben? Werden Sie sich Ihrer Gefühle und Intentionen klar. Wollen Sie Ihre Kommunikation verbessern? Ihrem Gegenüber helfen? Oder ihm auf gruppenspezifisch elegante Weise eins auswaschen? Wie könnte Ihr Gegenüber reagieren? Wie die Gruppe? Welche Wirkung könnte das Feedback auf den Gruppenprozess haben?

Regeln für das Geben von Feedback:

Die größte Kunst dabei ist: Ich sage einem Menschen, wie ich ihn sehe, ohne ihn dabei zu verletzen. Feedback sollte zielorientiert sein, d.h. welche Möglichkeit gibt es für die Zukunft, aus diesen Fehlern zu lernen. Feedback sollte also nur gegeben werden, wenn es hilfreich sein kann. Um dies zu erreichen, müssen einige Grundsätze beachtet werden. Feedback sollte daher immer:

- Konstruktiv sein, d.h. Perspektiven für die Zukunft bieten;
- Beschreibend sein, d.h. man sollte Bewertungen und Interpretationen außen vor lassen. Außerdem ist Meckern, Schimpfen und Beleidigen völlig unangebracht. Kritik immer sachlich äußern!
- Konkret sein. Durch Verallgemeinerungen und pauschale Aussagen weiß die betreffende Person nicht, wie sie das Problem beseitigen kann. Außerdem ist es für die Beteiligten am einfachsten, das Feedback nachzuvollziehen, wenn das Ereignis möglichst konkret beschrieben wird.
- Subjektiv formuliert sein. Wenn man von seinen eigenen Beobachtungen und Eindrücken spricht und nicht von denen anderer, fällt es den Beteiligten leichter, das Feedback anzunehmen.

- Nicht nur negativ sein. Man sollte stets daran denken, dass es schwer ist Kritik einzustecken. Daher ist es für das Gegenüber leichter, Verbesserungsvorschläge zu akzeptieren, wenn es merkt, dass man nicht nur herumkritisieren möchte, sondern auch die positiven Seiten sieht. Die "Sandwich-Theorie" empfiehlt, jede negative Kritik zwischen zwei Schichten von positiven Elementen zu betten - also mit etwas Positivem einzusteigen und abzuschließen.

Regeln für das Annehmen von Kritik:

Beim Entgegennehmen des Feedbacks befindet sich die empfangende Person in einer passiven Rolle, ist also den Vorwürfen erst einmal hilflos ausgesetzt. Man sollte aber sehen, dass es die Chance gibt zu erfahren, wie man auf andere wirkt. Deshalb sollte man als empfangende Person:

- ausreden lassen: Man kann nicht wissen, was die andere Person sagen will, bevor sie nicht zu Ende gesprochen hat. Allenfalls könnte man es vermuten. Deshalb gilt: Ausreden lassen!
- sich nicht rechtfertigen oder verteidigen. Es ist wichtig, sich klar zu machen, dass die andere Person nie beschreiben kann, wie man ist, sondern immer nur, wie man auf sie wirkt. Diese Wahrnehmung ist aber durch keine Klarstellung revidierbar. Man sollte die Meinung der anderen Person hinnehmen und, falls man möchte, auch daraus lernen. Es ist lediglich wichtig zu verstehen, was das Gegenüber meint, man sollte sich also nicht scheuen, Verständnisfragen zu stellen.
- Dankbar sein für Feedback, auch wenn es nicht in der richtigen Form gegeben wurde. Es hilft sich selbst und die Wirkung auf andere kennen zu lernen und dadurch sicherer und kompetenter im Auftreten zu werden.

Quelle: Stangl, Werner (2012): Gutes Feedback – Was ist das? Werner Stangls Arbeitsblätter. Online unter <http://www.stangl-taller.at/ARBEITSBLAETTER/KOMMUNIKATION/Feedback.shtml> (Zugriff: 12.10.2014)

Arbeitsblatt: Gesprächsanalyse mit dem TZI Modell

(vgl. Weltzien, Dörte; Kebbe, Anne (2011): Handbuch: Gesprächsführung in der Kita. S. 110 ff. Herder. Freiburg.)

1. Analyse eines Praxisbeispiels anhand des Cohn'schen Dreiecks:

Analysieren Sie möglichst umfassend und sachlich, welche Informationen aus der Kommunikationssituation zu gewinnen sind. Bitte orientiert Sie sich dabei am Cohn'schen Dreieck, das eine Analyse nach dem „Es“ (Thema / Sache), dem „Wir“ (Gruppe, Team) und dem „Ich“ (jede Person) vorsieht und diese in Beziehung zum „Globe“ (Umwelt) setzt.

„Wir“

„Es“

„Ich“

„Umwelt“ (Globe)

Verstehen: Gesprächssituationen im Team erkunden und bewerten

Im zweiten Schritt geht es darum, die Dynamik einer Teambesprechung zu verstehen. Ein „Verstehen Prozess“ ist ein individuelles Geschehen – daher kommt es darauf an, einen eigenen Zugang zu den sichtbaren und unsichtbaren Aspekten des Geschehens zu finden. Um einen emotionalen Zugang zu bekommen, bietet sich eine Reflexionsübung zu den eigenen Erfahrungen an.

Aufgabe:

Denken Sie an vergangene Monate oder Jahre Eurer beruflichen Tätigkeiten zurück. Welche Erinnerungen und Gefühle kommen hoch, wenn Sie einige Gespräche nochmal Revue passieren lässt? Welche Erkenntnisse haben Sie daraus gewonnen? Haltet Sie ihre Erfahrungen anhand folgender Leitfragen fest:

1. In welchen Situationen habe ich schon Mal ähnliche Erfahrungen, wie in dem Beispiel gemacht?
2. Welche Formen der Macht sind mir im beruflichen Umfeld begegnet?
3. Welche Gefühle entstanden bei mir, als ich mächtig oder ohnmächtig wahrgenommen habe?
4. Wer hatte in dieser Situation Macht und wie wurde diese eingesetzt?
5. Welche Interessen verfolgten die TN in den Gesprächssituationen?
6. Welche Bedeutung hatte die Umwelt (Globe) in dieser Situation?
7. Aus welchen Ebenen habe ich Störungen festgestellt? Wie machen sich Störungen bemerkbar?

Perspektive der Beteiligten übernehmen

Bitte stellen Sie Vermutungen darüber an, was auf den unterschiedlichen Ebenen in dem Praxisbeispiel erreicht wird und was nicht.

Was wird erreicht?	Was wird nicht erreicht?
Vermutungen auf der Sachebene	
Vermutungen auf der Wir - Ebene	
Vermutungen auf der Ich-Ebene	

Fragebogen zur Teamkooperation

(vgl. Gellert / Nowak 2010, S.127ff.)

Bewerten Sie die einzelnen Aussagen anhand der vorgegebenen Skalierung. -3 bedeutet, dass Sie der Aussage überhaupt nicht zustimmen, mit +3 geben Sie Ihre vollste Zustimmung an. Für zusätzliche Kommentare nutzen Sie die unten angefügten Zeilen.

A. Rollen und Beziehungen:

- *Die Rollenverteilung im Team ist klar und transparent*

-3 -2 - 1 0 +1 +2 +3

- *Unsere Arbeitsstile passen gut zusammen:*

-3 -2 - 1 0 +1 +2 +3

- *Die Zusammenarbeit wird nicht durch ungeklärte akute oder schwelende Beziehungskonflikte behindert:*

-3 -2 - 1 0 +1 +2 +3

B. Ziele, Interessen und Prioritäten:

- *Wir stimmen in unseren Zielen und Vorstellungen überein.*

-3 -2 - 1 0 +1 +2 +3

- *Für Teile unserer Arbeit ist Kooperation erforderlich und machbar.*

-3 -2 - 1 0 +1 +2 +3

- *Die Kooperation hat in unserem Team für alle einen ähnlichen Stellenwert.*

-3 -2 - 1 0 +1 +2 +3

C. Konkurrenz

- *Die zur Verfügung stehenden Ressourcen werden unter uns gerecht verteilt.*

-3 -2 - 1 0 +1 +2 +3

- *Meine Wünsche und Vorstellungen werden angemessen berücksichtigt ohne dass ich darum kämpfen muss.*

-3 -2 - 1 0 +1 +2 +3

- *Im Team gibt es weder offene noch verdeckte Machtkämpfe.*

-3 -2 - 1 0 +1 +2 +3

D. Kompetenz

- *Ich halte unser Team für ausreichend kompetent, die gestellten Aufgaben zu bewältigen:*

-3 -2 - 1 0 +1 +2 +3

- *Ich kann anderen Teammitgliedern mit gutem Gefühl Arbeiten delegieren oder überlassen.*

-3 -2 - 1 0 +1 +2 +3

- *Meine Kompetenzen werden ausreichend gewürdigt.*

-3 -2 - 1 0 +1 +2 +3

Arbeitsblatt: Aktionsplan

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Was können wir erreichen? Handlungsziel	Welche Schritte können wir unternehmen?	Wer ist verantwortlich dafür und wird dies tun?	Was ist notwendig für die Umsetzung?	Welche Kosten fallen an?	Was ist passiert? Was hat sich verändert?	Wann werden wir die Umsetzung evaluieren?

Abb. 1 Aktionsplan: Von der Zielformulierung zur Umsetzung in die Praxis (verändert nach Booth u. a. 2006, S. 65, zitiert nach MFKJKS-Nordrhein-Westfalen, S. 28)

Übung: Zwanzig Dinge, die Sie gerne tun ¹

Teil 1. Für diese Übung müssen Sie sich zwanzig Dinge einfallen lassen, die Sie an einem Arbeitsplatz gern tun. Es ist egal wie einfach und alltäglich diese Dinge sind und es ist egal, warum Sie diese Dinge gern tun

Nehmen Sie ein großes Blatt und schreiben Sie am linken Rand in eine Spalte Dinge von eins bis zwanzig, die Ihnen Spaß machen.

Die Dinge sollten einen Bezug zur beruflichen Tätigkeit herstellen, Interessen aus den Bereichen Hobbys / Interessen können mit einfließen.

Teil 2. Wenn Sie fertig sind, fertigen Sie eine Tabelle an und beantworten Sie sich folgende Fragen:

Wie wichtig ist Ihnen diese Tätigkeit auf einer Skala von 1 bis 10 (1=nicht so wichtig, 10=absolut wichtig)?

- Wann haben Sie sie zum letzten Mal durchgeführt?
- Geplant oder ungeplant?
- Allein, im Team?

Tätigkeiten	Wichtig- keit Punkt- wert	Wann das letzte Mal gemacht?	Geplant/ ungeplant?	Allein/Team/

¹ Nach Sher, B.: Wishcraft, S. 70-89, Edition Schwarzer, Osnabrück, 2004.

Übung: Der ideale Tag²

Sie machen in Gedanken einen gemächlichen Spaziergang durch einen Arbeitstag, der absolut perfekt wäre, wenn es ein normaler Tag in Ihrem Leben wäre. Durchleben Sie diesen Tag in der Gegenwartszeit und so detailliert wie möglich.

- Was tun Sie als erstes morgens, wenn Sie in der Einrichtung ankommen? Bleiben Sie allein, möchten Sie sich austauschen?
Wie sieht ihr Start aus? Was folgt?
- Welche Dinge, die sie gern tun, können Sie an ihrem Arbeitsplatz unterbringen?
- Was würden Sie gern lernen?
- Welche Interessen haben Sie und sind diese mit der beruflichen Tätigkeit zu verbinden?
- Was für Kompetenzen haben Sie und bringen Sie ein?
- Was ist Ihnen an der Zusammenarbeit wichtig? Wie sieht diese aus?
- Wie machen Sie Pause? Finden Ruhe und Erholung?
- Wie lange arbeiten Sie?

Wie wäre der Arbeitstag für Sie perfekt und was würden Sie konkret tun und einbringen?

² Nach Sher, B.: Wishcraft, S. 70-89, Edition Schwarzer, Osnabrück, 2004.

Dimension C: Eine inklusive Praxis entwickeln

C.2 Ressourcen mobilisieren

INDIKATOR C.2.4 Das Fachwissen der Erzieherinnen wird in vollem Maße genutzt

Ist das Können und Wissen aller Erzieherinnen bekannt?

Werden die Erzieherinnen dazu ermutigt, selbstbewusst all ihr Können in ihre Arbeit einzubringen?

Werden die Erzieherinnen dazu ermutigt, auf ihr gesamtes Können und Wissen zurückzugreifen und es anderen mitzuteilen?

Werden die Erzieherinnen ermutigt, ihr Wissen und Können zu erweitern?

Wird die Vielzahl der von den Erzieherinnen gesprochenen Sprachen als Ressource für die Kinder genutzt?

Verstehen die Erzieherinnen, dass sie als Menschen die Fähigkeit haben, mit jeder Familie zu arbeiten, unabhängig von ihrem kulturellen und sozialen Hintergrund und von ihrer Sprache?

Bieten Erzieherinnen mit speziellem Können und Wissen anderen ihre Hilfe an?

Bezieht man sich bei den Aktivitäten auf die kulturellen und sozialen Unterschiede der Erzieherinnen?

Gibt es sowohl formelle als auch informelle Gelegenheiten für Erzieherinnen, Probleme mit Kindern zu besprechen, indem sie untereinander von ihrem Fachwissen profitieren?

Tauschen die Erzieherinnen untereinander ihre verschiedenen Perspektiven über Probleme mit Kindern aus?

Sind die Fachberatungen und die Trägervertreter in den Austausch von Fachwissen mit den Erzieherinnen einbezogen?

Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (2006): Index für Inklusion (Tageseinrichtung für Kinder) Lernen, Partizipation und Spiel in der inklusiven Kindertageseinrichtung entwickeln. Frankfurt a.M. online unter <http://gew.de/Binaries/Binary82326/Folien+Index-Inklusion.pdf>; (Zugriff: 26.10.2014)

Praxisaufgabe zwischen den Bausteinen

Arbeitsblatt

Wo erlebe ich mich / uns / mein Team /meinen Alltag / als vielfältig?

Was alles unterscheidet uns?

- Alter?
- Gesinnung?
- Alltagsgestaltung der Religion?
- Lebensform?
- Überzeugungen?
- Familienstand? Regenbogenfamilie
- Hobbies?
- Herkunft?
- Kultur?
- Sprache?
- Hautfarbe?
- Pädagogische Schwerpunkte?
- Vorstellung einer erfolgreichen Erziehung?
- Qualifikation?

Welche Unterschiedlichkeit tut mir gut und wird von mir als vielfältige Bereicherung erlebt?

Welche Vielfalt löst in mir ambivalente Gefühle aus? Welche Gefühle sind das?

Fragebogen zur Teamkultur

Beantworten Sie bitte die folgenden Fragen in Bezug auf Ihr Team und tragen Sie hinter den Fragen jeweils eine Zahl zwischen **0 (trifft überhaupt nicht zu)** und **10 (trifft voll und ganz zu)** ein.

-
- | | |
|--|-------|
| 1) Emotionale Situationen werden bei uns vermieden. | _____ |
| 2) Gegenüber Neuem sind wir kontaktfreudig und aufgeschlossen. | _____ |
| 3) Auf Traditionen und Werte legen wir großen Wert. | _____ |
| 4) Risikobereitschaft und Experimentierfreudigkeit hat einen hohen Stellenwert. | _____ |
| 5) Unser Team besteht aus selbstständigen Personen, die auch gerne alleine arbeiten. | _____ |
| 6) Wichtige Werte für uns sind Pflichtgefühl und Treue. | _____ |
| 7) Auf Anerkennung und Wertschätzung von außen legen wir großen Wert. | _____ |
| 8) Wir unterstützen Teammitglieder und nehmen eigene Nachteile/Mehrarbeit in Kauf. | _____ |
| 9) Risikobereitschaft und Experimentierfreudigkeit sind bei uns nicht stark ausgeprägt. | _____ |
| 10) Langfristige Vereinbarungen legen wir nur ungern fest. | _____ |
| 11) Wir konzentrieren uns auf Sachaspekte. | _____ |
| 12) Wir verdrängen eher Konflikte oder gehen ihnen aus dem Weg. | _____ |
| 13) Kurzfristige Veränderungen ruft bei uns meist Widerstand hervor. | _____ |
| 14) Plötzliche Veränderungen u. Entwicklungen betrachten wir als
positive Herausforderung | _____ |
| 15) In erster Linie arbeiten wir zielorientiert. | _____ |
| 16) Wir sprechen in unserem Team über Privates. | _____ |
| 17) Vorgegebene Richtlinien und Vorschriften halten wir strikt ein. | _____ |
| 18) Neue Mitglieder zu integrieren fällt uns eher schwer. | _____ |
| 19) Wir wünschen uns schnelle Fortschritte und sind oft ungeduldig. | _____ |
| 20) Lob und Anerkennung wird bei unserem Team selten ausgesprochen. | _____ |
| 21) Persönliche Bedürfnisse werden bei uns ist den Teamerfordernissen untergeordnet. | _____ |
| 22) In schwierigen Situationen sichern wir uns gern nach allen Seiten ab. | _____ |
| 23) Routinearbeit ist nicht unsere Stärke. | _____ |
| 24) Aus unserem Zusammengehörigkeitsgefühl ziehen wir unser Selbstbewusstsein. | _____ |
| 25) Für erfolgreiches Arbeiten benötigen wir klare Rollen und Zuständigkeiten. | _____ |
| 26) Über Dinge die nichts mit der Arbeit zu tun haben, sprechen wir nur selten. | _____ |
| 27) Uns auf neue Situationen und Menschen einzustellen fällt uns leicht. | _____ |
| 28) Regelungen und Vorschriften empfinden wir als starke Beschränkung | _____ |

unserer Kreativität.

Auswertung:

Bitte zählen Sie die Zahlenwerte Ihrer Antworten wie folgt zusammen:

Nähe---Wert → aus den Antworten: $2+8+12+16++21+24+27 =$ _____

Distanz---Wert → aus den Antworten: $1+5+11+15+18+20+26 =$ _____

Dauer---Wert → aus den Antworten: $3+6+9+13+17+22+25 =$ _____

Wechsel---Wert → aus den Antworten: $4+7+10+14+19+23+28 =$ _____

Anforderungen für die Prüfungsleistung (Vertiefungsoption „Wandel zum Familienzentrum“)

Aufgabe: Erarbeiten Sie und führen Sie eine Präsentation zum Thema „Unser neues Bild vom Team im Familienzentrum“ durch. Folgende Arbeitsschritte sollten Sie dabei berücksichtigen:

1. Stimmen Sie die Gestaltungsform der Präsentation im Gesamtteam ab.

Die Aufgabe für das Abschlusskolloquium ist es, ein gemeinsames *Bild vom Team im Familienzentrum* unter Berücksichtigung der Aufgaben und Funktionen einzelner Personen in einer gemeinsamen Teampräsentation vorzustellen und des Weiteren den gemeinsamen Prozess zu reflektieren und zu dokumentieren. Die gemeinsame Arbeit hat als Schwerpunkt die Arbeit im Team in ihrem neu entwickelten Zentrum. Diese Präsentation kann eine:

- Teamskulptur sein, in der das Team als konkrete Darsteller_innen, ggf. unter Zuhilfenahme von Requisiten das neue Bild vom Team im Familienzentrum darstellen und jede teilnehmende Person seine / ihre individuellen Kompetenzen sichtbar macht (z.B. als ein Schiff auf Reisen).
- Posterpräsentation sein, auf der das Team bildhaft bzw. in Form einer Collage das „neue Bild vom Team im Familienzentrum“ verdeutlicht und die Kompetenzen einzelner sichtbar macht.
- aus kreativen Materialien erbaute Skulptur sein, unter Berücksichtigung der oben genannten Anforderungen (Arbeit aus Ton, mit Karton, und / oder anderem Material).
- mit Hilfe von Videografie erstellte Filmpräsentation sein, unter Berücksichtigung der oben genannten Anforderungen.

Das Team sollte sich gemeinsam für eine Präsentationsform entscheiden.

2. Erstellung eines Kurzportfolios (Einzelarbeit)

Zur Reflexion des eigenen Lernprozesses und zur Vorbereitung auf die Abschlusspräsentation erstellen die TN ein Kurzportfolio. Ein Kurzportfolio ist eine schriftliche Darstellung und Reflexion ihres Lern- und Kompetenzzuwachses in der Fortbildung.

- Erstellen Sie eine Übersicht über Ihre Ideen und Aufgaben mit Ihrer Tätigkeit im Familienzentrum.
- Geben Sie einen Überblick über Ihre Kompetenzen, die Sie in das Familienzentrum einbringen werden.
- Reflektieren Sie Ihren Lernprozess in Bezug auf die Zusammenarbeit in Ihrem Team.
- Überlegen Sie mit welcher Position, bzw. mit was für einem Gestaltungsmittel, Sie sich in das *Bild vom Team im Familienzentrum* einbringen wollen und bereiten diesen Aspekt vor (Auswahl einer Requisite, eines Gestaltungsobjektes).

3. Vorbereitung der Präsentation im Team

Stimmen Sie gemeinsam ein „Bild vom Team im Familienzentrum“ ab. Berücksichtigen Sie bei der Prozessentwicklung folgende Fragestellungen:

- Wie geht es Ihnen mit dem Platz auf dem Sie gerade stehen, bzw. drückt die Position ihres Gestaltungsmittels ihren Platz im Team aus?
- Fühlt sich jemand nicht wohl an seinem Platz?
- An welchem Platz möchte die Person gerade stehen?
- Was hindert Sie daran diesen Platz einzunehmen?
- Bei wem haben Sie den Eindruck, er oder sie müsste an einem anderen Platz stehen?
- Was kann das Team tun, damit jede Person an einem Platz steht, der zu ihr passt und ihr gut tut?

4. Dokumentation des Prozesses:

Reflektieren Sie den Gestaltungsprozess gemeinsam und halten Sie wesentliche Punkte des Prozesses in einem Kurzprotokolls fest:

- Wie ist unser Entscheidungsprozess zur Gestaltungsform gelungen?
- Wie ist die Entwicklung verlaufen?
- Was ist uns gut gelungen?
- Was war schwierig?
- Wie haben wir Hindernisse überwunden?
- Was brauchen wir noch?

5. Durchführung der Präsentation

Führen Sie die Präsentation am Abschlusstermin durch. Bereiten sie die Moderation, Räumlichkeiten, Material entsprechend vor. Überlegen Sie gemeinsam, ob Sie Gäste einladen wollen, z.B. den Träger, Kolleg_innen aus anderen Einrichtungen, Eltern oder andere Bezugsgruppen.

Die Präsentation sollte möglichst dokumentiert werden, hierzu sollte mit der_m Fortbildner_in abgesprochen werden, wer diese Dokumentation übernehmen kann.

6. Auswertung

Die Präsentation wird ohne Gäste ausgewertet. Themen werden das Kurzportfolio sein, des Weiteren werden die Prozessdokumentation und der Ablauf der Präsentation reflektiert.

Anforderungen für die Prüfungsleistung (Vertiefungsoption „Kompetenzen im vielfältigen Team“)

Aufgabe: Erarbeiten Sie und führen Sie eine Präsentation zum Thema „Wir im vielfältigen Team“ durch. Folgende Arbeitsschritte sollten Sie dabei berücksichtigen:

1. Stimmen Sie die Gestaltungsform der Präsentation im Gesamtteam ab.

Die Aufgabe für das Abschlusskolloquium ist ein gemeinsames Teambild zum Thema „Wir im vielfältigen Team“ zu erstellen. Hierbei sollen die Kompetenzen und Stärken einzelner Personen in einer gemeinsamen Teampräsentation Eingang finden und des Weiteren der gemeinsame Prozess der Erstellung reflektiert und dokumentiert werden. Diese Präsentation kann eine:

- Teamskulptur sein, in der das Team als konkrete Darsteller_innen, ggf. unter Zuhilfenahme von Requisiten das „neue Bild vom vielfältigen Team“ darstellen und jede teilnehmende Person seine / ihre individuellen Kompetenzen sichtbar macht (z.B. als ein Schiff auf Reisen).
- Posterpräsentation sein, auf der das Team bildhaft bzw. in Form einer Collage das „neue Bild vom vielfältigen Team“ verdeutlicht und die Kompetenzen einzelner sichtbar macht.
- aus kreativen Materialien erbaute Skulptur sein, unter Berücksichtigung der oben genannten Anforderungen (Arbeit aus Ton, mit Karton, und / oder anderes Material).
- mit Hilfe von Videografie erstellte Filmpräsentation sein, unter Berücksichtigung der oben genannten Anforderungen.

Das Team muss sich gemeinsam für eine Präsentationsform entscheiden.

7. Erstellung eines Kurzportfolios (Einzelarbeit)

Zur Reflexion des eigenen Lernprozesses und zur Vorbereitung auf die Abschlusspräsentation erstellen die TN ein Kurzportfolio. Ein Kurzportfolio ist eine schriftliche Darstellung und Reflexion ihres Lern- und Kompetenzzuwachses in der Fortbildung.

- Erstellen Sie eine Übersicht über Ihre Ideen und Aufgaben, die Sie mit Ihren Kompetenzen verbinden und zukünftig in die Einrichtung einbringen werden.
- Reflektieren Sie Ihren Lernprozess in Bezug auf die Zusammenarbeit in Ihrem Team.
- Überlegen Sie mit welcher Position, bzw. mit was für einem Gestaltungsmittel, Sie sich in das „neue Bild vom vielfältigen Team“ einbringen wollen und bereiten diesen Aspekt vor (Auswahl einer Requisite, eines Gestaltungsobjektes).

8. Vorbereitung der Präsentation im Team

Stimmen Sie gemeinsam ein „Bild vom vielfältigen Team“ ab. Berücksichtigen Sie bei der Prozessentwicklung folgende Fragestellungen:

- Wie geht es Ihnen mit dem Platz auf dem Sie gerade stehen, bzw. drückt die Position ihres Gestaltungsmittels ihren Platz im Team aus?

- Fühlt sich jemand nicht wohl an seinem Platz?
- An welchem Platz möchte die Person gerade stehen?
- Was hindert Sie daran diesen Platz einzusehen?
- Bei wem haben Sie den Eindruck, er oder sie müsste woanders stehen?
- Was kann das Team tun, damit jede Person an Ihrem Platz steht?

9. Dokumentation des Prozesses:

Reflektieren Sie den Gestaltungsprozess gemeinsam und halten Sie wesentliche Punkte des Prozesses in einem Kurzprotokolls fest:

- Wie ist unser Entscheidungsprozess zur Gestaltungsform gelungen?
- Wie ist die Entwicklung verlaufen?
- Was ist uns gut gelungen?
- Was war schwierig?
- Wie haben wir Hindernisse überwunden?
- Was brauchen wir noch?

10. Durchführung der Präsentation

Führen Sie die Präsentation am Abschlusstermin durch. Bereiten sie die Moderation, Räumlichkeiten, Material entsprechend vor. Überlegen Sie gemeinsam, ob Sie Gäste einladen wollen, z.B. den Träger oder andere Bezugsgruppen.

Die Präsentation sollte möglichst dokumentiert werden, hierzu sollte mit der Fortbildner_in abgesprochen werden, wer diese Dokumentation übernehmen kann.

11. Auswertung

Die Präsentation wird ohne Gäste ausgewertet. Themen werden das Kurzportfolio sein, des Weiteren werden die Prozessdokumentation und der Ablauf der Präsentation reflektiert.